

Facultad de  
**Información y  
Comunicación**



**UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY**

**Comunicación y Gestión de Crisis: Análisis de la  
implementación del Teletrabajo en el Auditorio Nacional del  
Sodre durante la emergencia sanitaria por la Covid-19.**

Trabajo Final de Grado  
Licenciatura en Comunicación

**Autora:** Michaela Melo

**Tutor:** Daniel Ottado

**Montevideo- Uruguay**

**Agosto 2022**

## **Agradecimientos**

Agradezco a Daniel Ottado que durante la carrera fue una guía fundamental y también durante el desarrollo de este trabajo, ayudándome a delimitarlo y a llevarlo adelante.

Gracias a las autoridades del Sodre por abrirme las puertas, a Lilián Ponce Gerenta de Recursos Humanos y a Emil Saldaña Gerenta de Comunicación por el tiempo y permitirme desarrollar este trabajo.

Agradezco a mi familia y a mi pareja por el apoyo incondicional en todo momento.

## **Tabla de Contenidos**

1. Resumen	6
Abstract	7
2. Introducción	8
3. Justificación	12
4. La organización en estudio	13
5. Preguntas de investigación	15
6. Objetivos	15
6.1 Objetivo General	15
6.2 Objetivos específicos	15
7. Antecedentes	16
7.1 Antecedentes Nacionales	16
7.2 Antecedentes Internacionales	17
8. Marco teórico	18
8.1 Comunicación: la estructura de toda organización	18
6.2 La naturaleza de la comunicación interna	19
8.2.1 Identidad, cultura y clima de una organización.	20
8.3 Canales y espacios de comunicación	22
8.5 Gestión de Crisis en Comunicación	23
8.4 Comunicación estratégica: el rol del director en comunicación como conductor	27
8.7 Una aproximación al concepto de teletrabajo	31
8.8 De la apropiación a la transformación digital	33
8.9 Sobre la noción de impacto en comunicación	36
9. Metodología	37
9.1 Estudio de caso	38
9.2 Variables, dimensiones, indicadores y técnicas	39
9.2.1 Variables	39
9.2.2 Dimensiones	40
9.2.3 Indicadores	40

9.3 Entrevistas a informantes calificados	44
9.4 Sondeo de opinión	44
9.5 Análisis y cuadro de involucrados	45
10. Análisis	46
10.1 Transformación digital: el primer paso hacia la implementación del teletrabajo.	50
10. 2 Identificando las estrategias de comunicación interna.	56
10.3 Sobre la Gestión de la crisis	65
11. Conclusiones	69
11.1 Transformación digital y nuevas modalidades de trabajo	69
11.2 El rol de la comunicación interna	71
11.3 Gestión de crisis	72
12. Recomendaciones	73
12.1 Continuar con el impulso digital	73
12.2 Marcar el rumbo: el desafío a nivel comunicacional de la organización.	73
12.3 Planificar para gestionar la crisis	74
13. Reflexión final	75
14. Bibliografía	76
15. Anexos	83
15.1 Entrevista al encargado de comunicación del Sodre.	83
15.2 Pauta entrevista encargado de Recursos Humanos del Sodre	85
15. 3 Pauta Sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.	87
15. 4 Consentimiento informado	99
15. 5 Transcripción entrevistas a informantes calificados.	100
15. 6 Gráfico de respuestas del sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.	
<b>108</b>	

## Índice de esquemas

Esquema 1: Entorno actual y tradicional	34
---	----

## Índice de cuadros

Cuadro 1: Variables, dimensiones, indicadores y técnicas.	41
Cuadro 2: Análisis de involucrados.	47
Cuadro 3: Resumen gestión de crisis.	68

## Acrónimos y abreviaciones

AGESIC- Agencia de Gobierno electrónico y Sociedad de la información

EUTIC - Encuesta de Usos de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

COVID-19- Enfermedad por coronavirus 2019

UDELAR- Universidad de la República

TIC/ TICS- Tecnologías de Información y Comunicación

TD- Transformación digital

URSEC- Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones

## 1. Resumen

Este trabajo final de grado tiene como objetivo analizar los procesos de comunicación generados en el Auditorio Nacional del Sodre de Uruguay para la implementación del teletrabajo en el marco de la pandemia del Coronavirus (COVID- 19). Para ello se buscó identificar qué factores fueron decisivos para el impulso del teletrabajo, las ventajas y desventajas que el mismo significó para los trabajadores, la organización y las estrategias de comunicación desarrolladas para abordar esta coyuntura y acompañar este proceso. Asimismo, indagar en las consecuencias que ha tenido esta modalidad de trabajo en una organización de espectáculos.

Este trabajo utiliza una metodología combinada en la que aplican técnicas de análisis cualitativas y cuantitativas. De esta forma, se realizaron: 1) Entrevistas a informantes calificados 2) Sondeo de opinión 3) Análisis y cuadro de involucrados.

**Palabras clave:** Comunicación interna, gestión de crisis, teletrabajo, apropiación tecnológica, transformación digital, cambio organizacional, COVID-19, pandemia.

## 1. Abstract

This final degree aims to analyze the communication processes generated in the National Auditorium of Sodre of Uruguay for the implementation of teleworking in the framework of the Coronavirus pandemic (COVID-19). For this, it was sought to identify which factors were decisive for the promotion of Telework, the advantages and disadvantages that it meant for the workers, the organization and the communication strategies developed to address this situation and accompany this process. Likewise, investigate the consequences that this type of work has had in a show organization.

This uses a combined technique in the work that applies qualitative and quantitative analysis. In this way, the following were carried out: 1) Interviews with qualified informants 2) Opinion poll 3) Analysis and table of those involved.

**Keywords:** Internal communication, crisis management, work at home, technological appropriation, organizational change, covid-19, pandemic.

## 2. Introducción

El 31 de diciembre de 2019 la Comisión Municipal de Salud de Wuhan (provincia de Hubei, China) notifica un conglomerado de casos de neumonía en la ciudad. Posteriormente se determina que fueron causados por un nuevo coronavirus (de aquí en más COVID-19). Desde diciembre hasta marzo hubo incertidumbre a nivel internacional sobre el alcance que tendría este brote, sobre todo considerando el impacto que tuvieron anteriores epidemias y pandemias como por ejemplo la del H1N1 que surgió en 2009, la de la gripe aviar o el ébola. En marzo de 2020, producto de la preocupación generada por la rápida propagación del virus, la OMS caracterizó la COVID-19 como Pandemia. Desde este momento se empiezan a extender medidas de prevención como el uso de tapabocas, alcohol en gel y confinamiento para disminuir la propagación del virus. La primera cuarentena decretada en el mundo por la COVID-19 tuvo lugar en China cuando el gobierno ordenó el encierro de la provincia de Hubei el 23 de enero de 2020 que incluía a Wuhan. La crisis de la COVID-19 ha tenido efectos psicosociales en áreas cómo la comunicación, vínculos, prácticas y rituales. En cuanto a los medios y técnicas de comunicación, ha predominado la comunicación tecnológicamente mediada en ámbitos como el trabajo, vida social, educación, salud e incluso arte, esto debido a la implementación de medidas tales como el teletrabajo, pensadas para acompañar el confinamiento.

El posicionamiento del teletrabajo a nivel mundial (algo sin precedentes) es una de las características más relevantes de esta crisis dado que cambia el relacionamiento y formas de comunicación en el ámbito laboral. Este entorno ha permitido en algunos casos optimizar técnicas y herramientas de comunicación online existentes y en otros, trasladarlas al entorno laboral cuando su utilización estaba reservada principalmente a las relaciones interpersonales y sociales. Algunas organizaciones ya familiarizadas con esta modalidad se adaptan fácilmente y otras comienzan a interesarse en ellas a fin de no detener la economía.



El 13 de Marzo del 2020, a pocos días de declarada la pandemia, el Gobierno Uruguayo da a conocer la existencia de los primeros casos positivos y por dicho motivo se declara estado de emergencia sanitaria a causa de la COVID-19, lo que, como se informa en comunicación de Presidencia, implica “la implementación de medidas como la suspensión de espectáculos públicos y el cierre preventivo de centros termales”. Refiere también a la necesidad de extremar medidas de desinfección en espacios públicos y privados, así como el aislamiento de determinada población. Asimismo, desde la web de la Presidencia de la República, se comienza a generar contenido con consejos, recomendaciones e información en general para la implementación del teletrabajo replicando las acciones tomadas a lo largo del mundo.

La crisis de la COVID-19 es un tipo de crisis que por tener causas externas, la responsabilidad de una organización es “baja”, por esto se podrían utilizar estrategias defensivas como la negación de obligación en accionar o el traspaso de la responsabilidad, es lo que hizo el presidente de los Estados Unidos Donald Trump en los meses iniciales de la pandemia. Sin embargo, en Uruguay al exhortar a la población a extremar medidas y a las organizaciones a promover el teletrabajo, de alguna forma toma y hace tomar responsabilidad a las organizaciones sobre la crisis a fin de controlarla. En la investigación de Edelman (2020), los encuestados reconocieron la necesidad de una acción corporativa específica para ayudar a abordar los desafíos sociales planteados por la COVID-19, en especial para proteger el bienestar y la seguridad de los empleados, la opinión pública exige un compromiso social de parte de las organizaciones.

El desarrollo tecnológico tiene un papel protagónico en la implementación del teletrabajo, asimismo, este no es un factor desconocido en Uruguay. El desarrollo de las telecomunicaciones acompaña las tendencias mundiales, por ejemplo, con la ejecución del Plan Ceibal- programa que busca acercar la tecnología a los centros de enseñanza- desde el 2007 cada niño tiene acceso a una computadora. Este plan además ha facilitado que niños y jóvenes aprendan sobre programación y robótica; dicho conocimiento ha llevado al país a posicionarse como principal exportador de software de Latinoamérica. De igual modo, con la creación de "Agencia para el

Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento” (Agesic) en el año 2005 -que tiene como objetivo la promoción del avance en el uso de las tecnologías orientada al acceso de información por parte del ciudadano- Uruguay lidera en Gobierno electrónico.

Debido a la suspensión de los espectáculos decretada por el gobierno, el viernes 13 de Marzo del 2020 el Auditorio Nacional del Sodre Doctora Adela Reta (de aquí en más Sodre) cancela los espectáculos programados para este mismo día e informa al equipo que comenzarán a aplicar modalidades de teletrabajo.

La expresión artística siempre ha sido necesaria, no solo como muestra de la cultura, sino como factor de integración social y de promoción del sentido de comunidad. Algunos trastornos y síntomas sociales que se han podido identificar producto de la pandemia son el sentimiento de sobrecarga, amenaza externa, disminución de contactos y sentimiento de incontrolabilidad. Estos síntomas han aparecido en el ámbito laboral, por ejemplo por la amenaza de perder el trabajo.

Asimismo, el impacto en la salud mental por la COVID-19 se asocia a factores como el estrés, producto del efecto inmediato del virus sobre el estado de salud, las consecuencias de las medidas de aislamiento y cuarentena, el temor al contagio y la muerte, el distanciamiento obligado de los seres queridos, la muerte, el estrés por los efectos económicos de la pandemia, así como la incertidumbre acerca del futuro (Blumenstück, 2020; ONU, 2020). El confinamiento ha sacado a relucir problemáticas intrafamiliares, como la violencia contra mujeres y niños; a su vez las personas han generado un sentimiento de culpa a causa del distanciamiento con cercanos como adultos mayores.

En este contexto, la organización enfrenta el importante desafío de adaptar sus actividades a la virtualidad con el reto que esto implica. No solo para llegar a sus públicos sino para los integrantes de la organización. Es relevante destacar que en la crisis de la COVID-19, la línea argumental primordial ha sido la de quedarse en casa confinados, que se ha traducido en el eslogan “Quédate en casa”. Si bien en diversas

campañas de marketing se habló de distanciamiento social, el distanciamiento es físico; los vínculos son una necesidad humana básica, sin vínculos los humanos nos vamos apagando y por esto la importancia del Sodore de llevar la cultura a cada casa.

### 3. Justificación

La elección del tema de estudio surge por el interés en conocer las formas de adaptación que debió desarrollar una organización pública y cultural -tomando en consideración la sensibilidad del sector para un importante número de personas que viven de esta actividad laboral de forma directa e indirecta y que por consiguiente afecta a nivel social- para enfrentar la crisis generada por una pandemia. Según Jordi Xifra (2020) la crisis derivada de la propagación de la COVID-19 no tiene precedentes, rompe con los modelos de gestión comunicativa de las crisis y por esto la relevancia de este estudio que pretende realizar un aporte al campo comunicacional y cultural articulando los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera.

Cuanto más daño causa una crisis, más responsabilidad se tiende a atribuir a la organización responsable (Timothy Coombs, 2006) por esto se busca dar cuenta de la importancia y rol que tiene actualmente la comunicación organizacional para el manejo del cambio en las organizaciones, en particular en este contexto sin precedentes que ha derivado en muchísimas otras situaciones críticas y cómo las acciones llevadas a cabo se enmarcan en esta perspectiva. Dichas acciones representan el éxito o fracaso de la organización a:

- 1) Nivel económico: evitando la mayor cantidad de pérdidas que podrían llevar a la ruina;
- 2) nivel humano: manteniendo lo máximo posible los puestos de trabajos sin realizar recortes de personal y
- 3) nivel de objetivos: seguir haciendo llegar la cultura a todas las personas.

Uno de los aspectos más significativos de este trabajo es analizar cómo en una situación de crisis, la organización encuentra los medios no sólo para sobrevivir sino para continuar cumpliendo con su objetivo principal que es hacer accesible la cultura a todas las personas (esto mediante iniciativas tales como el desarrollo de “Cultura en casa”).

#### **4. La organización en estudio**

El Auditorio Nacional del Sodre es el auditorio nacional uruguayo dedicado a la realización y difusión de espectáculos culturales, además de la formación artística.

Está ubicado en la calle Andes 1455 y desde Agosto de 2019 es Monumento Histórico del Uruguay, designado por la Comisión del Patrimonio Cultural de la Nación. En el Auditorio, transitan entre 600-700 personas por día. Cuenta con un área aproximada de 25 000 m<sup>2</sup> de superficie, y dos salas «Eduardo Fabini» y «Hugo Balzo», diseñadas para la presentación de espectáculos, además cuenta con anfiteatro, áreas para exposiciones, salas de ensayo y talleres.

El auditorio además alberga los cuerpos estables que son los que realizan las actividades artísticas del Instituto y en la actualidad están integrados por la Orquesta Sinfónica, el Ballet Nacional, la Orquesta Juvenil, el Coro Nacional y el Conjunto de Música de Cámara. También aquí se organiza el Coro Nacional de Niños del Sodre. El Sodre además cuenta con un Archivo Nacional de la Imagen y la Palabra, tiene una Escuela Nacional de Formación Artística, institución que es de nivel técnico terciario e incluye la Escuela Nacional de Danza (END). La institución además cuenta con la Fundación Prosodre cuyo objetivo es contribuir al desarrollo de las actividades del Sodre a través de proyectos culturales y educativos.

El equipo del Sodre está compuesto de profesionales en distintas áreas entre ellos: Coordinadores, equipo de gestión de Públicos y proyectos, infraestructura, operaciones, mantenimiento, comunicación, recursos humanos, finanzas, atención al público, dirección y producción técnica, iluminación, audio y video, escenografía, equipo de pintura y vestuario.

La misión definida por la organización es “... ser líder en la creación, formación, producción, preservación, difusión de servicios y bienes de las artes escénicas y musicales a través de nuestros elencos estables, auditorios y programas académicos. Desarrollamos nuestra actividad para la comunidad en el territorio nacional, internacional y en el espacio virtual.”

Su visión es “Fortalecer la creación y ampliación de repertorio, la formación, promoción e intercambio de artistas nacionales e internacionales superando límites culturales, sociales, de accesibilidad, económicos y territoriales para garantizar el ejercicio de los derechos culturales.”

## 5. Preguntas de investigación

### Pregunta principal de la investigación:

¿Cual fue el impacto comunicacional que generó la implementación del teletrabajo en los funcionarios del Sodre?

### Las preguntas secundarias de la investigación:

¿Qué herramientas de comunicación tanto online como offline se implementaron a partir del teletrabajo?

¿Qué ventajas y desventajas tiene esta modalidad de trabajo desde el punto de vista comunicacional?

## 6. Objetivos

### 6.1 Objetivo General

Analizar desde una perspectiva comunicacional la implementación del teletrabajo en el Sodre durante la pandemia de la COVID- 19 transcurrida en el 2020.

### 6.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores fueron decisivos para la implementación del teletrabajo.
- Explorar los resultados de la experiencia que tuvo el teletrabajo en la organización desde la perspectiva de los trabajadores.
- Identificar las estrategias de comunicación utilizadas por la organización para apoyar la implementación del teletrabajo.

## **7. Antecedentes**

La búsqueda de estudios relacionados a la implementación del teletrabajo en organizaciones así como la respuesta a la crisis de la COVID-19 arrojó distintos resultados tanto a nivel nacional como internacional.

### **7.1 Antecedentes Nacionales**

En lo que refiere al fenómeno del teletrabajo en Uruguay uno de los trabajos que se toma como referencia es “Cultura digital en el ámbito universitario: Análisis descriptivo de la gestión del cambio tecnológico en tres servicios de la UDELAR” (Correa, Natalia Manzoni, Patricia Sanz, Verónica, 2012) en el mismo se exponen algunos de los factores decisivos a la hora de poner en funcionamiento la actividad utilizando no sólo de estudios enfocados a su implementación en este tipo de organizaciones, sino en otros organismos públicos.

En segundo lugar y con el objetivo de acercarnos al fenómeno del teletrabajo en Uruguay, se utilizará la tesis: “Estudio exploratorio del fenómeno del teletrabajo en Uruguay” (Diego Ventura, 2019). Esta tesis es una de las principales guías debido a que es actual y aborda distintos aspectos que involucran lo organizacional y su relación con el teletrabajo.

En tercer lugar utilizaremos “El mundo del trabajo en la sociedad uruguaya. Estudio exploratorio y/o descriptivo del teletrabajo” (Gabriela Leiva Márquez, 2011). El mismo explora y describe el teletrabajo en Uruguay así como sus características en cuanto a difusión, tipos de organizaciones y trabajadores involucrados, modalidades aplicadas y el impacto social del mismo.

En cuanto a estudios nacionales que involucren el impacto de la COVID-19 tanto social como económico utilizaremos el estudio: “Impacto Social y Económico de la COVID-19



y Opciones de Políticas en Uruguay” Por Alfonso Capurro, Germán Deagosto, Sebastián Ithurralde y Gabriel Oddone del equipo consultor de CPA- Ferrere. En el mismo, entre otras cosas abordan el efecto del avance repentino del teletrabajo en Uruguay, práctica que venía en lento crecimiento desde hace algunos años.

## **7.2 Antecedentes Internacionales**

En cuanto a antecedentes internacionales, se destaca el estudio “El teletrabajo: Una opción en la era digital” (Lubiza Osio Havriluk, 2010), este trabajo explora el concepto de teletrabajo así como las competencias necesarias para que este pueda llevarse a cabo, sus ventajas y desventajas. Para el abordaje de este estudio también se utilizará la información recabada en “Gestión del cambio y el teletrabajo” de Andrea Gonzalez Zuluaga, Kelly Danitza Floréz Londoño y Viviana Vera Peláez. En el mismo se identifican las condiciones necesarias para que el desarrollo del teletrabajo se dé de forma óptima, para esto se fundamentan en la gestión del cambio.

Por último en cuanto antecedentes internacionales es relevante remitir a “Impacto de la COVID-19 en el mercado de trabajo: un análisis de los colectivos vulnerables” (Raquel Llorente Heras, 2020), estudio que indaga sobre los efectos de la COVID-19 en los distintos sectores de trabajo y realiza una categorización sobre los distintos niveles de impacto para cada sector.

## 8. Marco teórico

Para el desarrollo de este trabajo se identifican distintos conceptos relevantes a definir ya que estructuran el mismo y son en los cuales se basa el análisis. Los mismos se dividen en tres categorías que se alinean con el objetivo central del proyecto, los mismos son: Comunicación, Gestión de Crisis y Transformación Digital. Dentro de la Comunicación se entiende pertinente definir: Comunicación organizacional, comunicación interna, cultura organizacional y canales de comunicación. Para ver Gestión de Crisis se conceptualizan: Gestión de Crisis, Comunicación estratégica y rol del Dircom. En última instancia se delinear los conceptos de teletrabajo y transformación digital.

### 8. 1 Comunicación: la estructura de toda organización

*“La comunicación es la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas” ( Gregory Bateson).*

La comunicación es siempre un proceso que se da al menos entre personas en el que se construyen mensajes posibles. Siempre está abierta a la construcción de nuevos sentidos como base de la comprensión de las personas y de su mundo. Es un fenómeno que se origina de forma natural en cualquier organización. Comunicar es querer decir a otro algo sobre el mundo (Mariluz Restrepo, 1995).

La organización por su parte, se entiende como el conjunto de interacciones formales o informales entre públicos internos y externos, que tienen por finalidad el logro de ciertas metas u objetivos particulares. Las organizaciones, cada una, tienen objetivos, una visión del mundo y una cultura particular resultando en su existencia (en la mayoría de los casos) de carácter estratégico para el desarrollo de la sociedad (Martinez, Roberto 2010).

La comunicación más que cualquier otra disciplina organizacional, tiene implicaciones en todos los miembros de una organización, desde un auxiliar administrativo hasta el presidente (Paul Argenti, 2014). Son estos mismos procesos comunicacionales los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores (Alejandra Brandolini, 2009). En una organización todo comunica, voluntaria o involuntariamente, la organización emite constantemente mensajes con información relevante para sus públicos, por ello está ligada al hacer saber de la organización que habla sobre sí misma.

Dicho esto, se infiere la comunicación organizacional como el conjunto de personas que coordinan sus acciones para conseguir unos objetivos que a todos interesen (Pérez López, Juan 1993). La comunicación es una herramienta de gestión y dado su carácter estratégico debe estar vinculada a la dirección de la organización y en consecuencia a los procesos de toma de decisiones.

## **6.2 La naturaleza de la comunicación interna**

La comunicación interna según Alejandra Brandolini, Martín Gonzalez y Natalia Hopkins está dirigida al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario. Este tipo de comunicación tiene como objetivo unificar significados, proporcionar claridad, sentido al trabajo y genera pertenencia.

Para Begoña Gómez y Cristina Benito (2014) es una herramienta con la cual las organizaciones se sirven para motivar a los empleados y transmitirles información sobre las actividades de la organización por lo cual es fundamental para conseguir que los miembros de la organización dirijan sus actividades y esfuerzos, para lograr las metas y objetivos de la organización. La comunicación interna, fomenta la participación, y la apropiación de la cultura organizacional, como un sello diferencial en el que la organización plasma las creencias, valores, normas y artefactos (Shein Edgar 1985).

Según (Caralat Emilia, Carreras Ignasi, & Sureda Maria, 2017) dentro de la gestión interna de una organización, la transformación digital impacta en dos grandes áreas como lo son la gestión de los equipos y los flujos de trabajos; por lo cual la organización debe prestar especial atención a las herramientas de comunicación interna .

### **8.2.1 Identidad, cultura y clima de una organización.**

Es pertinente definir de forma sintética algunos conceptos, que si bien son diferentes, son parte constitutiva de la comunicación interna: identidad, cultura y clima de una organización.

En principio, en cuanto a identidad organizacional, Paul Capriotti (2009), distingue dos concepciones: enfoque de diseño y enfoque organizacional. Para esta investigación, es pertinente el segundo enfoque, el cual plantea que la identidad corporativa u organizacional es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización. Es la forma en que esta elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos; se refiere a los atributos esenciales que identifican y diferencian a una marca de otras en el mercado. Se entiende identidad como el encuentro de la cultura y clima organizacional, ambos personificados en el accionar de los integrantes de la organización.

La cultura organizacional por su parte, es el patrón de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. Es un sistema de significados que comparte gran parte de los miembros de la organización y que hacen que esta se distinga de otras. Entre sus elementos se encuentran: identidad de los miembros, perfil de decisión de la dirección, tolerancia al riesgo (si se fomenta o no la creatividad e innovación) entre otros.

En último lugar, el clima organizacional según (Salazar José, Guerero Julio, Machado Yadira, y Cañedo Rubén, 2009), está integrado por los siguientes componentes que ofrecen una visión global de la organización:

- 1) Ambiente físico: color de paredes, temperatura, instalaciones, etc.
- 2) Características estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- 3) Ambiente social: compañerismo, conflicto entre personas, comunicación.
- 4) Características personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- 5) Comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación y satisfacción laboral.

La totalidad de estos componentes y elementos configuran el clima de la organización, que es el producto de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima organizacional, por lo tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos que de acuerdo a como sean gestionados pueden ser positivos o negativos para la organización.

Para alcanzar el éxito en un proceso de transformación digital es de vital importancia reforzar y conocer la cultura organizacional (esto se logra a través de análisis de la cultura actual). Asimismo las estrategias a utilizar deben adaptarse a esta para posibilitar el cambio y minimizar posibles resistencias. La organización puede estar preparada para el cambio tecnológico pero, si el proceso no se acopla o adapta a la cultura existente, puede llegar al fracaso.

El clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema, un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa. Ambos pueden facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna.

### **8.3 Canales y espacios de comunicación**

Para definir el concepto de canales o espacios de comunicación es relevante en principio definir dos tipos de comunicación que surgen en toda organización. Estos son la comunicación formal e informal; la primera es la que viene definida por la dirección de la organización y con la misión de contribuir a la eficacia de la misma, es decir, al logro de sus objetivos. Por otro lado, la comunicación informal habitualmente es aquella que surge al margen de la comunicación planificada, por este motivo también muchas veces es vista de forma negativa (ya que principalmente se la relaciona con el concepto de rumor), sin embargo no debería ser vista de esta forma ya que tiene características positivas como lo es la eficacia y rapidez.

Asimismo, la función de los canales y espacios de comunicación es facilitar la comunicación interna de la organización y en consecuencia posibilitar la ejecución de las tareas formales de desarrollo, coordinación y logro de la organización. Estos canales son utilizados para dar instrucciones y compartir mensajes sobre actividades laborales entre los miembros de la organización. Los canales de comunicación interna son extremadamente importantes, son herramientas de dirección para dirigir, coordinar y estructurar actividades de la organización (Gary Kreps, 1990).

Se entiende como canal y espacio de comunicación los lugares físicos (pizarras, pantallas, carteleras) y virtuales (zoom, google drive, mail, skype, whatsapp) por los cuales circula información dentro de la organización. En contexto de pandemia, la comunicación pasa principalmente por la virtualidad debido a las medidas de confinamiento y distanciamiento social recomendadas, por los países por lo cual se dejan de lado (temporalmente) los lugares de comunicación físicos para darle paso a los virtuales de forma casi absoluta.

La buena articulación de la comunicación interna y de los canales y espacio de comunicación, así como la apertura de la misma al uso de nuevos canales, permitirán a la organización continuar difundiendo no sólo la información importante sino promover

y mantener el diálogo interno. Este punto es particularmente importante en un contexto de crisis sanitaria con incertidumbre, no sólo dentro de la organización, sino a nivel nacional e internacional. Los gestores de comunicación deben promover el uso de canales- medios digitales para mantener el diálogo fluido con sus públicos. El gestionar en comunicación debe adoptar un rol de facilitador de conversaciones.

## **8.5 Gestión de Crisis en Comunicación**

El conflicto o crisis está presente en todas las relaciones humanas y por ende en las organizaciones, es por esto que se hace necesario aprender qué estrategias a nivel comunicacional existen y cómo utilizarlas para hacerles frente.

La gestión o entorno de gestión como señala Joan Costa (2000), es “un campo de fuerzas, de tensiones concurrentes, favorables o adversas, que requiere, en primer lugar, identificarlas y, acto seguido, elaborar y aplicar estrategias y tácticas creativas y suficientemente eficaces para conseguir el objetivo de la acción”.

La crisis por su parte, es una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos y necesita de una intervención extraordinaria(...) la crisis restringe el tiempo que los ejecutivos de la organización tienen para responder. (González Alfonso, 1998). El principio desestabilizador de la crisis está presente desde su misma definición que además de intervenir en los objetivos de la organización puede desencadenar en una crisis reputacional, esta es no sólo la percepción de un evento imprescindible que amenaza las expectativas de los diferentes grupos de interés sino también cómo esa percepción puede impactar en el desarrollo y el funcionamiento de la organización, como esta percepción puede golpear en las ganancias y patrimonio de la organización (Becchio Javier, 2011); identidad, autonomía, confianza y sentido de pertenencia en la organización se ven afectados.

La gestión de la comunicación de crisis es entonces :

La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que la crisis puede provocar sobre su imagen y reputación (González, Herrero, 1998).

Las medidas que la organización decida llevar a cabo durante un período de crisis, debe estar guiado por estudios y evidencia empírica y no puede ser resultado de las preferencias de las personas (Rousseau, 2006). Algunos autores como Burke (1970) o Folger & Pole (1984) señalan que si un conflicto no es identificado, comprendido y dirigido correctamente se pueden desencadenar otros conflictos derivados del inicial y que resultan en el uso ineficaz de los recursos organizacionales.

Argenti (2014) señala dos tipos de crisis: 1) Crisis inevitable 2) Crisis evitable. Como presenta el autor cuando las crisis en las organizaciones son causadas por factores humanos evitables, la opinión pública muy probablemente sea desfavorable, sin embargo, si la crisis proviene de una situación inevitable, por ejemplo un desastre natural, las acciones que lleve a cabo la organización pueden llegar a ser “apreciadas” por su público e incluso podrá fortalecer la confianza. Las crisis según de qué tipo sean, pueden impactar en términos tangibles como en la destrucción de activos o pérdidas de vidas o intangibles como la pérdida de la credibilidad y confianza. La crisis que se dio como resultado de la pandemia será catalogada como inevitable, ésta difícilmente afecta por sí misma a la reputación de las organizaciones (Coombs, 2012) pero puede desencadenar en crisis de confianza si la organización no actúa acorde a las expectativas de sus públicos (Laurent, 2019 como se citó en Xifra, 2020).

La primera prioridad en cualquier crisis es proteger a las partes interesadas de daños, estos daños pueden ser: físicos, emocionales o financieros. La organización debe interesarse en brindar información a las partes interesadas recomendando que deben hacer para protegerse de la amenaza física de una crisis. En contexto de crisis



sanitaria, la organización podría recomendar el uso de tapabocas, alcohol en gel y conservar el distanciamiento social.

En este sentido, Sturges David (1994) entiende relevante adaptar la información para ayudar a las distintas personas a enfrentar la amenaza psicológica, sobre todo en tiempos de incertidumbre. Las crisis crean necesidad de información, información sobre lo que está ocurriendo y sobre las acciones que está tomando la organización para protegerlos del impacto, los involucrados pueden entrar en una situación de estrés, para esto es relevante la comunicación.

Dado que no todas las crisis responden a los mismos patrones de producción ni generan los mismos efectos, Coombs (2012) sugiere que las organizaciones deben identificar estrategias de comunicación de crisis que sean apropiadas para las diferentes situaciones críticas.

Una crisis bien gestionada aumentará la creatividad e innovación en la organización así como la satisfacción tanto de los públicos internos como externos. (Burke, 1970; Folger y Poole, 1984. Recuperado en: Cruz, 2004, pp.138).

Prevención es un concepto clave cuando hablamos de crisis organizacional, prevenir implica tener todos los escenarios posibles planteados y cómo estos serían escenificados. Prevenir es no dejar la gestión a la improvisación. Miguel Ángel Ariño y Enrique Alcat (2005) definen puntos relevantes para tener en consideración a la hora de gestionar una crisis organizacional, que se resumen a continuación:

1. Preparar de antemano un equipo gestor de crisis, este se encargará de evaluar la reputación y realidad que fueron generadas por la crisis y prever posibles escenarios. Las personas que conforman el equipo de crisis deben tener cualidades para enfrentar este tipo de situaciones tales como capacidad de actuar con rapidez y bajo presión, deben reconocer cuando es necesario asesoría de expertos y no afrontar la crisis en solitario. El grupo de crisis no puede actuar con nerviosismo y ansiedad, deben tener un panorama claro de la situación.

2. Realizar un manual de procedimientos que especifique qué hacer, qué personas y cómo. Esto permitirá a los actores involucrados tener un horizonte y seguridad en su función, si estos no saben cómo proceder o qué rol tienen en una crisis puede que tomen un papel incorrecto y lo lleven a cabo con nerviosismo e inseguridad.
3. Haber un portavoz, este debe ser una persona que conozca bien la organización, que tenga buenas aptitudes comunicativas y se muestre con disposición y transparencia.
4. Escenificado algunas medidas preventivas, esto implica que la organización previo a una crisis pueda realizar una especie de simulacro.
5. Actuar con rapidez y comunicar constantemente: las primeras 24 horas de una crisis son cruciales para su manejo exitoso. La falta o lentitud de comunicados puede aumentar el nerviosismo e incertidumbre tanto de los públicos internos como externos.

Ariño y Alcat (2005) también indican que cuando las crisis llegan, las organizaciones deben recopilar la mayor cantidad de información para accionar, preparar mensajes para comunicarse con su público (estos deben ser honestos y transparentes dado que si se miente en una situación de crisis tarde o temprano se sabrá la verdad y las consecuencias podrían ser graves). La organización debe aspirar a ser una fuente de información veraz para sus empleados y de interés para estos. La dirección debe mantener la serenidad y mesura de las formas, incluso si el contexto los desborda, a su vez deben confiar en el equipo que tienen y ser líderes en el proceso de gestión que debe estar orientado a restar tensión. La organización en sus mensajes debe comunicar que la prioridad es la salud, ofrecer ayuda y colaboración para todos. Las decisiones tácticas o no empáticas afectarán negativamente a la reputación corporativa. En resumen debe mostrarse interesada en la crisis y en las acciones para sopesar el impacto.

Algunas organizaciones no sobreviven a las crisis, otras evitan perecer y las últimas, las que gestionaron exitosamente la crisis no sólo sobrevivieron sino que tomaron la situación para mejorar e impulsarse.

#### **8.4 Comunicación estratégica: el rol del director en comunicación como conductor**

*Es innegable que la comunicación, es al mismo tiempo, “estrategia” y “acción”. Estrategia para la acción. (Joan Costa, 2009).*

Para comprender el concepto de estrategia es importante delinear aspectos de su inicio y evolución. La literatura de la estrategia por mucho tiempo estuvo ligada directamente al ámbito militar. La Estrategia con mayúscula en su concepción militar, es la disciplina cuyo objeto de estudio es la dirección de los conflictos armados y de la defensa de los estados. Nos ayuda a pensar de forma calculada y a adoptar estrategias. Las estrategias con minúsculas son la concreción de ese pensamiento en decisiones específicas y representan en este contexto la lógica y el discurso de la acción militar que adopta el alto mando ante una situación dada. Queremos la estrategia para la defensa y seguridad de los estados y ciudadanos. Para la disuasión potencial o real de sus supuestos enemigos. (Rafael Alberto Perez, Sandra Massoni 2009).

A finales del siglo XIX y principios del XX empieza a ganar lugar la idea de que la estrategia puede ser aplicada a otro tipo de conflictos no violentos y que la fuerza no es la única forma de resolverlos (ni la mejor). Aquí la estrategia empieza a vincularse con el dominio de la inteligencia y empieza a aplicarse en campos como la política, sociología o economía. El hombre en este punto se concibe como un resolutor de conflictos, para alcanzar unas determinadas metas debe resolver distintos conflictos que se le van presentando.

La estrategia comenzó a abarcar cualquier actividad humana en la que se dieran ciertos factores tales como:

1. La persecución de objetivos en situaciones conflictivas y/o competitivas.
2. La participación de otras personas o sistemas que con su intervención puedan perjudicar el cumplimiento de determinadas metas.
3. La posibilidad de elección entre diferentes alternativas de acción.

Con el surgimiento del paradigma matemático, la teoría de los juegos, se produce el cambio más significativo en la concepción de la estrategia. La teoría de los juegos ubica la estrategia en el campo de la decisión e intenta abstraer aquellos elementos que son comunes y esenciales a muchas diferentes situaciones conflictivas/ competitivas y estudiarlas con métodos científicos. Algunos de los aportes de esta teoría son: modelo lógico- analítico, la visión situacional de la estrategia, el concepto de juego y jugador, la diferencia entre juegos de suma cero y de suma distinta a cero.

En los 90' Kotter en los 90 manifiesta que los gestores exitosos son aquellos que logran llevar a cabo un buen trabajo de identificación de las cuestiones realmente estratégicas para la organización y para sus clientes. La estrategia es una disciplina que nos sirve para administrar mejor nuestro futuro (es aquí cuando también gana valor la dimensión anticipativa de la estrategia).

Rafael Alberto Pérez (2001) delinea 8 dimensiones que entiende hacen a la estrategia y ayudará a la finalidad de comprender porqué la comunicación es estratégica.

- 1) Estrategia como anticipación: Las organizaciones que actúen estratégicamente deberían tener planes de acción que prevean las acciones a tomar ante determinados cambios que puedan o no amenazar su supervivencia.
- 2) La estrategia como decisión para ejecutarla. La estrategia no es especulación por ello por sí misma expresa su intención de realizarse a través de planes y proyectos, la estrategia exige acciones para los planes existentes.

- 3) La estrategia como método, como camino necesario para alcanzar los objetivos propuestos.
- 4) La estrategia como posición y ventaja. La estrategia en sí misma consiste en ocupar un lugar en el cual se podrán obtener beneficios.
- 5) La estrategia como marco de referencia para el comportamiento colectivo.
- 6) La estrategia como perspectiva y visión, es un proyecto común a los miembros de la organización.
- 7) La estrategia como discurso y lógica de acción. Se caracteriza por comunicar una intención previamente reflexionada.
- 8) La estrategia como relación con el entorno, en el sentido de elección de estilo, forma de expresión, lenguaje.

La estrategia desde el punto de vista comunicacional, surge como punto clave para el encargado de comunicación en la organización y sobre el cual debe enfocar su trabajo.

Para Argenti, la estrategia en una organización se desarrolla en 3 fases:

- 1) En la primera fase se determinan los objetivos perseguidos con cada comunicación.
- 2) En segundo lugar, se definen cuales son los recursos disponibles para alcanzar esos objetivos: recursos humanos, dinero y tiempo.
- 3) Por último se realiza un diagnóstico previo para conocer cómo es la reputación corporativa.

Para que las estrategias sean dirigidas de forma adecuada debe existir una persona en cada organización que las conduzca, de esta forma surge el concepto del Dircom.

*“El Dircom no es sólo un comunicador, es un estratega”. (Joan Costa, 2005)*

El concepto de Dircom surge en los 90', en ese entonces se pensaba que el Dircom iba a ser alguien que iba a llegar a la organización a coordinar las comunicaciones, ya que estos por sí mismos tendían a la dispersión y a la incoherencia, con esto se

deduce que al igual que la comunicación el concepto de Dircom era visto de una forma simplista, la comunicación era considerada una función de los medios de masivos, se pensaba que integrar las comunicaciones era una simple coordinación de estos medios. Hoy en cambio, la perspectiva es totalmente distinta y se entiende al Dircom como el director de una orquesta en una organización, es el director en comunicación y en este contexto la comunicación es estrategia para la acción, el director en comunicación no es sólo un comunicador, sino un estratega comunicar implica actuar coordinadamente y con eficacia. El DIRCOM, colabora con la dirección general y la de recursos humanos en los cambios culturales y en los correspondientes planes de comunicación interna (Joan Costa, 2009)

Su rol es el de dirigir todas las pautas comunicativas de la organización, estas orientadas a alcanzar los objetivos y metas corporativas. Para esto debe tener en cuenta los siguientes grupos de interés:

- 1) Público interno de la organización
- 2) Públicos estratégicos que conciernen a la cúpula corporativa, estos son quienes toman las principales decisiones.
- 3) Los líderes de opinión
- 4) La sociedad en general

La comunicación en la organización debe servir para dar rumbo definiendo y comunicando los objetivos de la organización, proporcionar información suficiente sobre todo lo que se debe saber y para retroalimentar, es decir, evaluar el trabajo de las personas y comunicarle de forma constante y constructiva para mejorar.

Para Sandra Massoni (2009) la comunicación estratégica es un proyecto de comprensión que busca abordar múltiples dimensiones de la comunicación como fenómeno complejo y fluido (porque siempre está en movimiento). La comunicación estratégica trabaja a partir de un enfoque conceptual y constructivista que utiliza el método.

## 8.7 Una aproximación al concepto de teletrabajo

El teletrabajo implica trabajar fuera del lugar de trabajo convencional, por ejemplo, en casa, y comunicarse con la organización mediante tecnología informática (Nilles, 1994). La organización internacional del trabajo (OIT) define el teletrabajo como el trabajo a distancia, incluido el trabajo en domicilio, efectuado por medios de computación o telecomunicación, para una empresa u organización. Asimismo, el teletrabajo, tal como señalan Alonso y Cifre (2002) puede darse de distintas maneras: 1) Desde casa -a tiempo completo o parcial-, 2) Combinado -actualmente se le conoce como híbrido- cuando el trabajo varía entre la oficina y el hogar y 3) Teletrabajo móvil - el teletrabajador varía el lugar desde donde trabaja de acuerdo a sus necesidades, puede hacerlo en una cafetería, en un hotel, o mientras viaja.

La noción del teletrabajo surge en la década de los 70' en Estados Unidos principalmente para lograr cierta autonomía y flexibilidad en las organizaciones y los trabajadores. Con el teletrabajo se busca "llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador la organización" (Leiva Márquez, 2011; p.20). La persona trabaja fuera o distante de las oficinas de la organización, dicho esto se puede plantear el uso de la siguiente fórmula para definir el teletrabajo: Trabajo + Distancia + Uso intensivo de las TIC= Teletrabajo.

En "Gestión del cambio y el teletrabajo" Gonzalez, Florés y Vera (2014) delinear algunas ventajas y desventajas del teletrabajo y mencionan que estas involucran individuo, organización y sociedad. Una de las ventajas que mencionan, es el hecho de que el sistema se adapta y da respuesta a situaciones que se presentan en el mundo -durante la pandemia de la COVID-19, el teletrabajo se posiciona ampliamente en las distintas actividades productivas con el fin de continuar la actividad laboral, a la vez que pretende cuidar la salud de las personas-. De igual modo, esta modalidad de trabajo es ventajosa tanto para la organización como para el individuo en cuanto a la flexibilidad y al ahorro que supone -la organización para ejemplo ahorra en limpieza, electricidad y el trabajador en transporte-. Por otro lado, algunas de las desventajas se

relacionan con el aislamiento que sufre el individuo, ya que pronuncian la ansiedad e incertidumbre que trae la crisis consigo -en este contexto en particular-.

En la misma línea, del material recabado en la ponencia “Teletrabajo en Uruguay en la Pandemia de COVID-19: Subjetividad y trabajo inmaterial” (2021) se relevan algunas tensiones que componen esta modalidad de trabajo:

1. La tensión autonomía-sometimiento refiere al grado de independencia que la organización y el trabajador disponen para realizar de las tareas en cuanto a tiempos, lugares y modalidad de la actividad.
2. La tensión autogestión-vigilancia refiere al grado de responsabilidad que la organización delega al trabajador en cuanto a la planificación de sus tareas y diseño del trabajo. Del estudio de Gonzalez, Florés y Vera (2014) surge este punto en cuanto a que quienes teletrabajan, deben ser personas auto-disciplinadas -es decir, no requieran demasiada supervisión para efectuar su trabajo.
3. La tensión placer-sufrimiento refiere a la cualidad y grado en que el trabajo y su organización afecta a quien lo ejerce en el desarrollo de su actividad en base a la movilización de capacidades cognitivo/afectivas para lograr los objetivos asociados a la producción (Pujol & Gutiérrez, 2019).
4. La tensión trabajo singular-trabajo colectivo refiere a la cualidad y grado en que la organización posibilita y/o el trabajador requiere y/o dispone de las relaciones con colegas en el marco de la actividad productiva y de la socialización informal.
5. La tensión tiempo libre-tiempo laboral refiere a la cualidad y grado en que la organización posibilita y/o el trabajador dispone para organizar y/o equilibrar actividades productivas, reproductivas y recreativas

De igual modo, no cualquier empleado está calificado para convertirse en teletrabajador ya que requiere que las personas que trabajen de forma remota sean: auto disciplinadas También requiere que cuenten con motivación para alcanzar sus objetivos y cumplir con sus tareas. Estos trabajadores remotos también deben demostrar responsabilidad para organizarse, la organización debe confiar en su



profesionalidad -sobre todo teniendo en consideración que el trabajador tendrá acceso a información de la organización en un ámbito alejado de la misma-. Asimismo, este trabajador debe tener una alta capacidad de comunicación, debe ser una persona que pueda expresarse cuando necesita ayuda, aquellas personas que son más introvertidas o reservadas pueden estar teniendo dificultades y no comunicarlo verbalmente, para un contexto donde la comunicación que primará es la digital es de vital importancia que el trabajador sea proactivo y no pasivo. Este trabajador también debe tener facilidad o predisposición al cambio, cambiar el lugar de trabajo no es sólo el lugar en sí mismo sino también cambiar hábitos por lo cual las personas deben estar preparadas para estos. Por último es importante que la persona cuente con un ambiente familiar y lugar de trabajo adecuado, en hogares donde viven muchas personas, y el espacio es pequeño, el trabajador puede verse más comprometido a la hora de concentrarse para realizar sus tareas (Gonzalez, Florés y Vera, 2014).

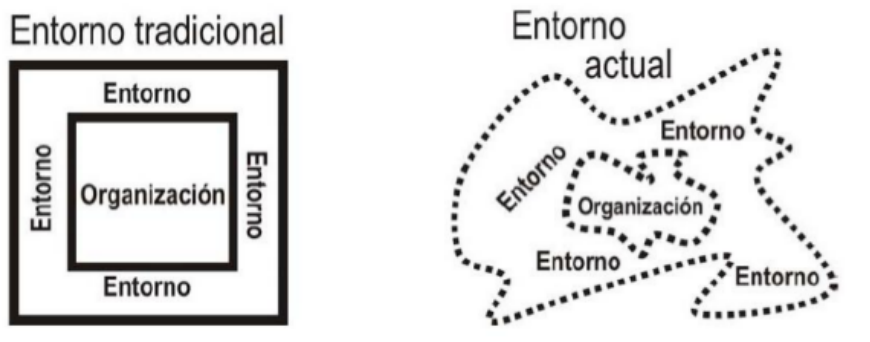
El 20 de abril del 2020 se presentó un proyecto de ley en el Parlamento uruguayo sobre “Promoción y regulación del teletrabajo” y se estudió durante 16 meses antes de su aprobación. Esta ley surge ante la necesidad de una gestión efectiva del teletrabajo tanto en las organizaciones públicas como privadas En el artículo 1 de dicha ley se le encomienda a la la Oficina Nacional del Servicio Civil y a la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento la elaboración de una Guía para la gestión efectiva de la modalidad de teletrabajo, un plan de capacitaciones para una gestión efectiva del teletrabajo y un informe de evaluación sobre la gestión del teletrabajo en el ámbito de la Administración Central.

## **8.8 De la apropiación a la transformación digital**

Las organizaciones están atravesadas por todos los cambios que surgen en el mundo: mercados, economía, instituciones, tecnología, entre otras. Es por esto, como indica

Costa (2006) que están condenadas al cambio perpetuo y de aquí se hace necesario el saber adaptarse y relacionarse con su entorno.

### Esquema 1: Entorno actual y tradicional



Fuente: (Fuentes, S. 2006, pág 32)

Para Javier Echeverría, (2008) las tecnologías de información y comunicación se han convertido en parte de la sociedad, donde juegan un papel central y donde se está haciendo una transformación cultural, social y educativa. Es inminente la difusión que se les ha dado a las TIC en los últimos años, la misma que ha sido equiparable con la revolución industrial, debido a que se han insertado en todos los ámbitos de nuestras vidas, por esta razón surge la necesidad de conocer cómo está impactando la tecnología en la sociedad.

La apropiación tecnológica es una “instancia social de aprendizaje” que implica prácticas y usos significativos de las tecnológicas en un determinado contexto socio-cultural e histórico en el que el sujeto participa desde condiciones desiguales (López, 2016: 5). Los usuarios en este proceso extendido en el tiempo evalúan, adoptan, adaptan e integran una tecnología en sus prácticas cotidianas (Mendoza et al. 2010, 5). En 1994 los autores DeSanctis y Poole introducen la noción de apropiación

---

<sup>1</sup> Fuente: Sandra I. Fuentes Martínez, "Comunicación: eje estratégico para la gestión del cambio en las organizaciones", Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

tecnológica para denotar que los usuarios hacen suya la tecnología en un proceso de adaptación prolongado, en el que tanto la tecnología como ellos cambian sus prácticas individuales y colectivas.

Hooper y Rieber (1995) sostienen que para evaluar el nivel de apropiación de la tecnología de las personas no es suficiente con conocer el grado de satisfacción de los usuarios con respecto a la tecnología, además, es necesario conocer para qué utilizan las TIC; cuál es su opinión sobre la tecnología y cuáles son las características de los recursos y los dispositivos que usan.

Entender que los procesos de adopción de la tecnología son complejos permite valorar los factores psicológicos y sociales involucrados, estos últimos no deben ser tratados de manera aislada como dimensiones que no se influyen y determinan mutuamente, ya que por el contrario, se vinculan entre sí.

Durante la Cumbre Mundial para la Sociedad de la Información, la ONU centró su atención en los beneficios de las TICs para la comunidad y puntualizó el hecho de que la expansión de la tecnología ha generado distintos tipos de brecha digital: de acceso (Tello, 2007), generacional (Prensky, 2001) y cognitiva (Crovi, 2010), entre otros. Las brechas resultan en diferencias a la hora de adoptar las tecnologías. El uso de las TIC genera nuevas capacidades de acción en los individuos y en consecuencia, estos modifican sus prácticas diarias, esta situación implica la apropiación social de las tecnologías.

Para Caralat, Carreras, & Sureda, (2017) la transformación digital es un proceso de cambio que debe ser analizado en función a tres ejes que deben estar alineados a lo largo de todo el proceso. Los tres ejes son: Liderazgo, estrategia, organización y cultura. En cuanto al liderazgo, el rol del líder es clave, estos deben ser quienes impulsen el proceso y aporten la visión clara sobre hacia dónde se quiere llegar y cuál es el objetivo de la organización. En segundo lugar, la estrategia refiere al plan con las prioridades, objetivos específicos, quienes los van a llevar a cabo, con qué recursos y cómo se evaluará posteriormente el éxito del plan llevado a cabo. Por último, la cultura

actual de la organización debe tomarse en cuenta a la hora de la formación e implementación de la estrategia ya que conocer el contexto ayudará al planteamiento de las posibles acciones necesarias para facilitar este proceso de transición y asegurar que sea exitoso.

## **8.9 Sobre la noción de impacto en comunicación**

El término impacto por definición es un concepto que remite a la idea de conflicto o problema. Algunas de las definiciones que detalla La Real Academia Española son 1. m. Choque de un proyectil o de otro objeto contra algo. 2. m. Huella o señal que deja. 3. m. Efecto de una fuerza aplicada bruscamente; entre otras definiciones. En resumen el concepto hace referencia a los efectos que provoca un agente externo sobre un objeto o cosa cuyo impacto puede ser negativo o positivo.

El término en definitiva hace alusión a una acción premeditada con efectos deseados que pueden lograrse o no. Para realizar un análisis de impactos se debe considerar las consecuencias buscadas, las actividades programadas y realizadas con los medios adecuados, los resultados producidos por tales actividades, y la relación entre éstos y las intenciones declaradas. Un análisis de impacto debe incluir: un estudio del programa de trabajo, esto es, de la expresión de unas intenciones originales y sus propósitos; un análisis de los medios puestos en obra y de su adecuación frente a los propósitos expresados; y un recuento de los resultados obtenidos después de un tiempo prudencial. Para medir impacto se debe considerar las consecuencias de la acción intencional cuyo impacto interesa.

## 9. Metodología

Toda investigación o trabajo que pretenda ser analítico requiere de una metodología que ayude a sistematizar el material recabado y donde se identifiquen puntos claves para que se alcancen los objetivos que se persiguen (los mismos fueron planteados en el capítulo 3). En este sentido, a continuación se delimitan: Tipo de investigación realizada, métodos de investigación y recolección de información.

El presente trabajo es de corte descriptivo- analítico, debido a que por un lado se pretende recoger información relacionada a las variables y objetivos del mismo, y por otro, “es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández, 2014, p.92). De esta forma, se observa y describe el contexto en el que se desarrolló el teletrabajo en el Auditorio del Sodre y la forma en que esta pudo o no impactar a la organización; del mismo se analiza la importancia que tuvo y tiene la gestión de la comunicación para que este cambio se haya gestionado exitosamente.

Asimismo tiene un abordaje cualitativo ya que no se busca recolectar datos cuantitativos, contrarrestar teorías ya existentes o generar hipótesis sino en explotar mediante un estudio de caso. Hernández (2014) caracteriza a las técnicas cualitativas de investigación como un enfoque que se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. La recolección busca obtener perspectivas y puntos de vista de los participantes: emociones, experiencias, y aspectos de carácter subjetivo. También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades.

En principio se realizó entrevistas exploratorias a informantes calificados con el fin de establecer aspectos relevantes para llevar a cabo en la fase metodológica. Inicialmente se entrevistó a la Gerenta de Capital Humano y psicóloga organizacional del Sodre. En una segunda instancia, se analizaron los involucrados en base al cuadro de involucrados, los problemas en base al modelo de Marco Lógico: tales como Árbol de

problemas y de objetivos. Por otro lado, se entendió necesario entrevistar a integrantes del equipo de Comunicación y supervisores de distintas áreas como atención al cliente, coordinación de espectáculos y demás. En última instancia realizamos un sondeo de opinión (muestra no probabilística) del personal para obtener más información, sobre el impacto de la implementación del teletrabajo en la organización.

## **9.1 Estudio de caso**

Para la realización de este trabajo se utilizará la metodología de estudio de casos, esta metodología es cada vez más utilizada en investigaciones desarrolladas en el área de dirección de la organización, dado que permite acceder a la información de primera mano así como comprender los procesos de toma de decisiones e implementación y cambio en las organizaciones.

“Un estudio de caso es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas” (Yin, 1989).

El estudio puede servir para describir un fenómeno dentro organizaciones reales, para explorar una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido, de forma que sirva para preparar otra investigación más precisa, para explicar porqué se producen fenómenos, lo que es la base para la generación de nuevas teorías (Yin, 1989, 1993, 1998), para ilustrar buenas prácticas de actuación (Bonache, 1999) o validar propuestas teóricas (Yin, 1989).

Para usar esta metodología debemos tener muy claro desde el inicio cuáles son los objetivos que se quieren conseguir en el trabajo o investigación, con qué finalidad se va a recabar e interpretar la información, cuál es el objeto de estudio y que se desea saber de las organizaciones que se analiza. Yin (1989) entiende relevante esta metodología para ser usada en los siguientes casos: 1) Explicar las relaciones causales que son demasiado complejas para las estrategias de

investigación mediante encuesta o experimento. 2) Describir el contexto real en el cual ha ocurrido un evento o una intervención. 3) Evaluar los resultados de una intervención. 4) Explorar situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular.

El uso de esta herramienta analítica es por tanto muy recomendable y presenta ventajas cuando el fenómeno que queremos estudiar no puede ser comprendido de forma independiente respecto a su contexto (Johnston et al., 1999), es decir, cuando queremos comprender un fenómeno real considerando todas y cada una de las variables que tienen relevancia en él (McCutcheon y Meredith, 1993).

## **9.2 Variables, dimensiones, indicadores y técnicas**

Con el objetivo de desarrollar un diseño que permita abordar el trabajo de campo de esta investigación, se realiza un cuadro de variables, indicadores, dimensiones y técnicas.

### **9.2.1 Variables**

Las variables son aspectos o dimensiones de un objeto de estudio, según Betancur (2012) una variable es una característica que se puede someter a medición y puede presentarse en ciertos objetos o fenómenos de estudio. El término define que debe presentar niveles de variabilidad y debe llevarse de un nivel conceptual (abstracto) a un nivel operativo (concreto), que debe ser observable y medible.

Existen 3 tipos de variables:

1. Independientes: se presentan como elementos, fenómenos o situaciones que explican, condicionan o determinan la presencia de otros elementos de estudio.
2. Dependientes. Pueden identificarse como los elementos, fenómenos o situaciones que son explicadas en función de otros elementos.

3. **Intervinientes.** Son los elementos o factores que pueden presentarse en la relación de la variable independiente y la variable dependiente, es decir, influye en la aparición de otros elementos, pero de una manera indirecta. De acuerdo al tipo de medición las variables pueden ser clasificadas como cualitativas y cuantitativas.

Para las finalidades de esta investigación, las variables a estudiar son de carácter independiente y se presentan a continuación: Transformación digital, Comunicación interna y Gestión de crisis organizacional.

### **9.2.2 Dimensiones**

Las dimensiones son definidas como los aspectos o facetas que integran la variable. La forma en que sean formuladas las dimensiones van a variar dependiendo de cómo se definió la variable en un inicio.

### **9.2.3 Indicadores**

Son las señales que permiten identificar las características o propiedades de las variables, dándose con respecto a un punto de referencia. Dentro de este marco, son señales comparativas con respecto a contextos o a sí mismas y permiten hacer mediciones a las variables. Algunas de las definiciones más claras de indicadores son presentadas por Cazau (2006): a) Un indicador es una propiedad manifiesta u observable que se supone está ligada empíricamente, aunque no necesariamente en forma causal, a una propiedad latente o no observable que es la que interesa (Mora y Araujo, 1971 en Cazau 2006). b) Se denomina indicador a la definición que se hace en términos de variables empíricas de las variables teóricas contenidas en una hipótesis (Tamayo, 1999 en Cazau, 2006). c) Un indicador de una variable es otra variable que traduce la primera al plano empírico (Korn, 1965 en Cazau, 2006).



**Cuadro 1: Variables, dimensiones, indicadores y técnicas.**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas
<b>Transformación digital</b>	<p>Integración de la estrategia digital con la estrategia general de la organización.</p> <p>Acceso a equipos y redes.</p> <p>Adaptación digital</p>	<p>Grado de traspaso de actividades, documentos y contenidos a soporte digital.</p> <p>Nivel de disponibilidad de equipos e Internet.</p> <p>Grado de aprendizaje y autonomía.</p>	<p>Entrevista</p> <p>Sondeo de opinión.</p> <p>Sondeo de opinión.</p>

<b>Comunicación interna</b>	Estructura y procesos.	Claridad en el cambio de tareas o la forma de ejecutarlas.	Sondeo de opinión.
	Personas.	Nivel de satisfacción.	Sondeo de opinión.
	Nivel de comunicación.	Frecuencia de comunicación entre organización y sus integrantes y grado de entendimiento entre ellos.	Sondeo de opinión. /entrevista a encargado de recursos humanos

<b>Gestión de Crisis organizacional.</b>	Diagnóstico.	Estado de situación actual	Entrevista al encargado de Comunicación.
	Planificación.	Identificación de públicos, definición objetivos, acciones, medios y mensajes, indicadores y medios de verificación.	Entrevista a encargado de comunicación y sondeo de opinión.
	Implementación.	Ejecución de las acciones, gestión de medios y elaboración de mensajes.	Entrevistas y sondeo de opinión.
	Evaluación.	Grado de alcance de los hitos. Percepción del proceso.	Entrevistas y sondeo de opinión.

Cuadro de elaboración propia describiendo, variables, indicadores, dimensiones y técnicas a utilizar basado en Ottado, D. (2016).

### **9.3 Entrevistas a informantes calificados**

Para la realización de esta investigación se realizaron entrevistas a informantes calificados, informantes que jugaron un rol importante en el proceso de la toma de decisiones. Así como también a informantes calificados en materia de cultura y comunicación.

La entrevista como herramienta consiste en una “conversación que tiene una estructura y un propósito y busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado e interpretar los significados de su experiencia” (Alvarez y Jurgenson 2003 citado en Izrazabak et.al., 2010, p. 128). Se eligió esta técnica porque es una de las más enriquecedoras desde la perspectiva cualitativa, pudiendo recabar información de forma precisa por parte de los informantes. Esta técnica debe pensarse como un acercamiento al entrevistado mientras se recauda la información que se quiere obtener teniendo en cuenta cuáles son los roles en la conversación (Valles, 1999). Para la realización de las entrevistas se escogieron a los siguientes informantes calificados:

1. Gerente de Recursos Humanos del Sodre
2. Gerente de Comunicaciones

Ambas seleccionadas por su rol dentro de la organización (siendo parte del grupo que toma las decisiones).

### **9.4 Sondeo de opinión**

Según Briones, hay dos tipos de muestras: probabilísticas y no probabilísticas. Las probabilísticas o muestras al azar son aquellas en las que cada unidad de la población tienen una probabilidad conocida distinta a cero. Las muestras no probabilísticas como en este caso el sondeo de opinión, no son muestras al azar por esto no es posible calcular el error de muestreo ni aplicar técnicas de estadística inferencial. Los sondeos de opinión tienen un valor indicativo porque ofrecen información que difícilmente se

podría conseguir por la simple observación. Sin embargo, la encuesta al trabajar con muestras no nos proporciona conocimientos ciertos sino aproximados en términos de probabilidad (Monzón, 1987). Para aplicar este tipo de encuesta se debe definir el número de personas que van a ser entrevistadas en cada categoría que interesan en el estudio: edad, sexo, ocupación, ingreso, entre las más utilizadas. Por ejemplo, en una muestra de 100 personas, 50 deberán ser mujeres y 50 hombres; en cada una de esas dos categorías, 20 personas de edades entre 135 y 24 años; 20 personas de edades entre 25 y 39 años; 10 personas entre 40 y 59 años; etc. Los porcentajes para definir las cuotas se obtienen de los datos censales más recientes, para los efectos de obtener una representación lo más cercana posible a la población total (Briones, 2002).

## **9.5 Análisis y cuadro de involucrados**

Definimos involucrados o Stakeholders como aquellas personas o grupos que tienen intereses a favor o en contra a un proyecto y que a través de sus acciones o actitud pueden influir en el éxito o fracaso del mismo.

Se utiliza este análisis para darle mayor objetividad al proceso de planificación de entrevistas y encuestas. Esclareciendo qué grupos están involucrados en el problema de investigación dentro de la organización, sus intereses respectivos en relación al problema, sus percepciones del problema, sus mandatos y recursos, esta última se refiere a la autoridad que tiene el grupo para utilizar sus recursos y ayudar o no a la resolución del mismo.

En análisis y cuadro de actores involucrados se realizó durante una sesión de entrevista con la Gerenta de recursos humanos del SODRE.

## **10. Análisis**

Para el análisis de este trabajo se recopiló la información obtenida en las instancias de entrevistas a los informantes calificados, y las respuestas recibidas en el sondeo de opinión realizado a los equipos de Comunicación, Capital Humano, Financiero Contable y Atención al público, de los cuales recibimos 13 respuestas de un total de 21 colaboradores- según información brindada por la Gerencia de Capital Humano-. Las preguntas realizadas arrojaron datos relacionados a las variables de estudio que se presentaron anteriormente y que se expone a continuación en relación al material visto durante los capítulos de antecedentes y marco teórico.

**Cuadro 2: Análisis de involucrados.**

<b>Análisis de Involucrados</b>			
<b>Grupos</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Recursos y mandatos</b>
<b>Cuerpos artísticos: Sodre, Ballet Nacional, Orquesta Juvenil, Coro Nacional, Conjunto Nacional de Música de Cámara, Coro Nacional de Niños, Coro Juvenil.</b>	Mantener su fuente laboral para obtener su ingreso económico. Expresar sus talentos y compartirlos con la sociedad.	Cancelación indefinida de las obras y presentaciones. Pérdida del puesto de trabajo.	Recursos: Técnicos, materiales y artísticos. Mandatos: Contribuir al goce y disfrute de todos los ciudadanos a través de la expresión artística.
<b>Estudiantes de la Escuela de formación artística</b>	Aprender y Graduarse	Pérdida de clases	
<b>Docentes de la Escuela de formación artística</b>	- Mantener su fuente de trabajo e ingreso económico	Pérdida de trabajo	Recursos humanos y materiales. Mandato: enseñanza.
<b>Equipo de Atención al Público</b>	Mantener su fuente de trabajo. Atender a los espectadores y brindarles un buen servicio.	-Pérdida de ventas y posibilidad de recortes en puestos de trabajo	
<b>Equipo de Capital Humano</b>	- Mantener su fuente de trabajo. - Contribuir al éxito de la organización conservando y desarrollando los recursos	- Replantearse las formas de trabajo para evitar pérdida de personal y recursos	Recursos: humanos, materiales y financieros. Mandatos: Asistencia a los integrantes de

	humanos.		la organización.
<b>Equipo de Comunicación</b>	- Mantener su fuente de trabajo. Ayudar a cumplir los objetivos de la organización difundiendo su política y valores.		
<b>Equipo de Gestión de Públicos, Proyectos Educativos y Sociales</b>	-Mantener su fuente de trabajo. - Cumplir con los objetivos de la organización mediante la organización y ejecución de espectáculos.	- Replantearse las formas de trabajo	Recursos: humanos Mandato: contribuir a la organización de los espectáculos y proyectos
<b>Equipo de Infraestructura y Mantenimiento.</b>	- Mantener su fuente de trabajo - Preservar la organización a nivel edilicio	-Desuso de las instalaciones	Recursos: técnicos y materiales Mandato: contribuir a la mejora de las instalaciones así como de su conservación
<b>Equipo Financiero Contable</b>	-Mantener su fuente de trabajo. - Distribuir los recursos económicos de tal forma que la organización no sufra pérdidas.	- Pérdida de dinero debido a la cancelación de los espectáculos	Recursos: económicos Mandato: Rentabilizar la organización y maximizar las Ganancias.
<b>Área Técnica</b>	- Mantener su fuente de trabajo	Cancelación indefinida de las obras y presentaciones	Recursos: técnicos y materiales Mandato: Diseñar y disponer de los recursos para el diseño estético de la escenografía y vestuario.
<b>Consejo directivo</b>	- Mantener puestos de trabajo	Pérdida de dinero debido a la	Mandato: gestionar los recursos humanos



	- Mantener a la organización en actividad.	cancelación de los espectáculos	y técnicos de forma que continúe la actividad laboral
<b>Coordinación Ejecutiva</b>	- Mantener puestos de trabajo - Mantener a la organización en actividad.	Pérdida de dinero debido a la cancelación de los espectáculos	Mandato: gestionar los recursos humanos y técnicos de forma que continúe la actividad laboral
<b>Dirección Ejecutiva</b>	- Mantener puestos de trabajo - Mantener a la organización en actividad.	Pérdida de dinero debido a la cancelación de los espectáculos	Mandato: gestionar los recursos humanos y técnicos de forma que continúe la actividad laboral

Cuadro de elaboración propia en conjunto con gerente de recursos humanos del Sodre, en base al material de análisis y cuadro de involucrados.

## **10.1 Transformación digital: el primer paso hacia la implementación del teletrabajo.**

Como se referenció en el marco teórico, la transformación digital se define como un proceso de cambio hacia la apropiación tecnológica es decir, hacia la adopción de las TICS a las actividades de la vida cotidiana. En este caso, para este proyecto es relevante analizar esta implementación en el ámbito del trabajo.

Del estudio llevado a cabo por el equipo consultor de CPA Ferrere, titulado “Impacto Social y Económico de la COVID-19 y Opciones de Políticas en Uruguay”, se recopila que no todas las personas cuentan con las mismas posibilidades de realizar teletrabajo, de hecho, una parte importante de esta fuerza laboral quedó al margen de esta modalidad de trabajo. Esto implica que durante el período de crisis sanitaria, derivado de la pandemia de la COVID-19, se vean mayormente vulnerados debido a que se vieron imposibilitados a continuar trabajando.

En lo que respecta al auditorio del Sodre, para la realización de este trabajo, distinguimos dos equipos a grandes rasgos. Uno está integrado por aquellos colaboradores cuya actividad se relaciona directamente con la producción artística, compuestos por: Equipo de infraestructura y mantenimiento, área técnica, cuerpos artísticos: Sodre, Ballet Nacional, Orquesta Juvenil, Coro Nacional, Conjunto nacional de Música de Cámara, Vestuaristas, etc. El segundo, está integrado por las áreas administrativas, tales como: Equipo de capital humano, comunicación, financiero contable y dirección ejecutiva.

Para el primer grupo la transformación digital significó un mayor desafío ya que su actividad en sí misma esta “diseñada” para lo que es la presencialidad; la reestructura a lo digital no fue una acción individual de la organización como tal, sino que fue parte de un proyecto llevado a cabo por el Ministerio de Educación y Cultura con la plataforma "Cultura en casa" en la que participan: Dirección Nacional de Cultura, Plan Ceibal, Biblioteca Nacional, Sodre, TNU (Televisión Nacional Uruguay).

La misma se desarrolla con el propósito de llegar a las casas de los uruguayos y acompañar durante el contexto de emergencia sanitaria, con contenidos culturales nacionales, de acceso gratuito para niños, jóvenes y adultos.

Asimismo, los integrantes de este primer grupo llevaron iniciativas propias para no solo adaptar los contenidos a lo digital sino para generarlo y de esta forma, también, mantenerse operativos durante el período de emergencia sanitaria.

Relacionado con lo anteriormente expuesto, Capurro, Deagosto, Ferro, Ithurralde y Oddone (2020) señalan que las medidas como lo fueron el distanciamiento físico, el confinamiento y las cuarentenas, implican una reducción e incluso una parada total en los mercados por un período de tiempo incierto. En algunos casos, esta parada llevó al cierre de organizaciones y desempleo a millones de trabajadores alrededor del mundo.

El trabajo es esencial para la producción económica mundial y durante la pandemia de la COVID-19 estuvo en cuarentena la mayoría de los sectores económicos y las actividades artísticas no fueron una excepción a este contexto y en consecuencia, se aplican las medidas alternativas que se mencionó antes para mantener la actividad.

En esta misma línea, de un reporte de Google “COVID-19 Community Mobility Report” se obtuvo como resultado que hubo una reducción significativa de salidas de parte de los uruguayos a comercios (excluidos almacenes y farmacias), lugares de esparcimiento, parques, playas públicas y lugares de trabajo.

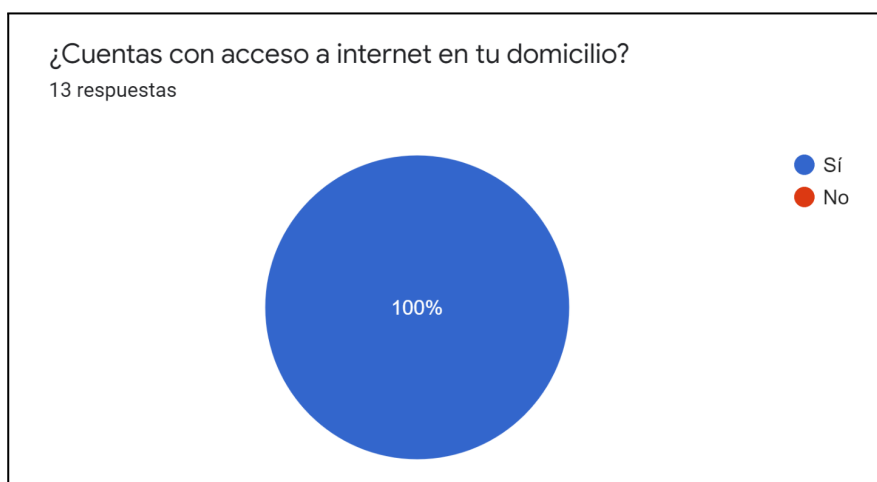
De este estudio se descubre que los comercios y las actividades de esparcimiento -como es la actividad que realiza el Sodre- sufrirían importantes reducciones de demanda. Y por consiguiente, dado a las características de este tipo de organización, concluimos que pudo verse significativamente afectada por una crisis de este tipo, que, como se mencionó antes, fue de carácter inevitable. La reinención en este contexto puede considerarse como vital y se dio incluso en el diseño de las obras en los aspectos visuales y de duración para adaptarlo a las plataformas digitales.

De las entrevistas con los informantes calificados se obtiene que si bien las actividades artísticas ya eran filmadas, no se hacía con objetivos de difusión, sino únicamente de preservación. Es decir, que la organización ya contaba con experiencia en rodaje, por lo cual, en esta instancia se trató de adaptarlo a las plataformas en las que se compartiría.

Por otra parte, en relación al segundo grupo, por la naturaleza de sus tareas, las herramientas tecnológicas y programas que utilizan, la implementación de una modalidad de teletrabajo pudo darse con más naturalidad que en los equipos del primer grupo, tal como se verá posteriormente.

En lo referente a las entrevistas con informantes calificados surge que la organización al momento de implementar el teletrabajo no realizó un relevamiento para conocer qué colaboradores contaban con acceso a equipos e Internet. Para las áreas administrativas, quienes necesitaron equipos, retiraron el que utilizaban en la oficina - en este sentido, cada área tuvo libertad para gestionar esto con sus equipos-. Asimismo, debido a que las actividades de estas personas ya estaban atravesadas por lo digital, no se realizaron capacitaciones.

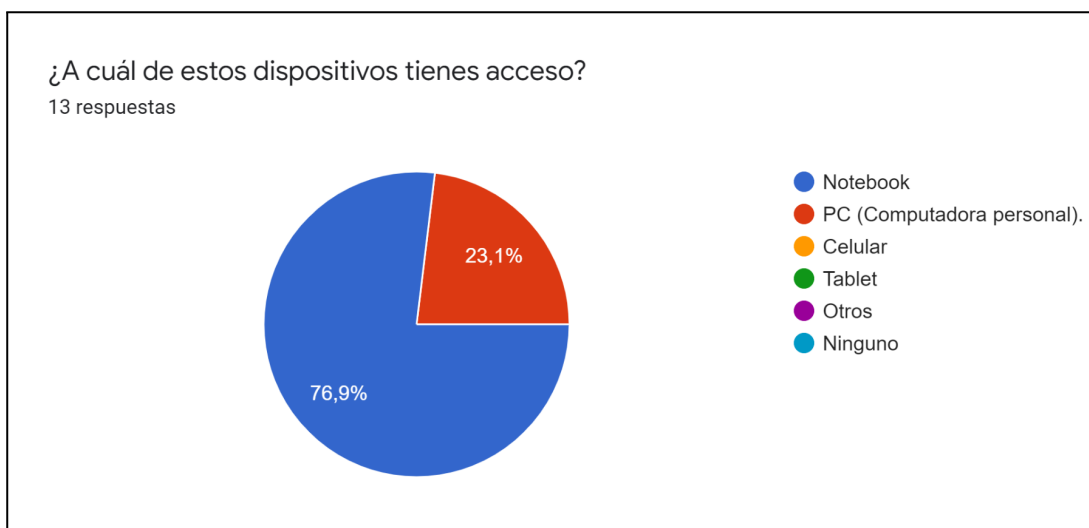
En lo que refiere al sondeo de opinión del total de respuestas, se puede señalar que el 100% de quienes contestaron cuentan con conexión a Internet en el domicilio como se representa en el siguiente cuadro.



Fuente: Sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.

Este dato se correlaciona con los datos oficiales recabados en la EUTIC (2019). Dicho estudio expone que durante el período de 2010-2019, el Internet se ha transformado en parte de la vida cotidiana de la amplia mayoría de los uruguayos. Actualmente, nueve de cada diez uruguayos declaran haber usado Internet en los últimos tres meses y aproximadamente el 80% lo hace todos los días. Del mismo modo, de un informe de Evolución de las Telecomunicaciones en Uruguay publicado por la URSEC (2019) se recaba que en Uruguay hay 941.806 conexiones fijas residenciales, sobre un total de 1.160.000 hogares. Lo que representa el 81% de los hogares en Uruguay.

Por otra parte, el 76.9% de quienes respondieron el sondeo cuentan con acceso a notebook y 23.1% a PC como se indica en el siguiente cuadro.



Fuente: Sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.

El 69.2% de quienes respondieron al sondeo de opinión manifiesta que preferiría usar notebook y un 30,8% prefiere usar computador de escritorio.

En relación con lo anterior, del estudio de la EUTIC se desprende que existe en Uruguay una caída en la tenencia de PC, esto puede relacionarse con la portabilidad y movilidad que permite contar con un dispositivo como la notebook. En este sentido, Di Martino (2004: 4-5) identifica una serie de prácticas con las cuales se puede implementar la modalidad del teletrabajo. Por un lado están quienes teletrabajan desde

el hogar, por otro quienes usan una ubicación cerca al hogar, también se puede teletrabajar desde lugares alternativos donde el acceso a las telecomunicaciones sea posible y cómodo (lugar con mesa, silla cómoda, electricidad e Internet). Adicionalmente, están quienes trabajan desde diferentes lugares cambiando con el tiempo (alternando entre lugares tales como cafeterías, centros comerciales, espacios de cowork, etc). Por último cabe mencionar a quienes teletrabajan a través de países y continentes.

Del estudio de la EUTIC también se desprende que existe en Uruguay una caída en la tenencia de PC, y esto justamente, tiene que ver con la posibilidad que se mencionaba anteriormente, el poder usar Internet a través de otros dispositivos digitales móviles.

Con respecto a la consulta sobre el uso compartido del dispositivo utilizado para el trabajo, se obtuvo que el 38.5% de quienes respondieron, ocasionalmente tienen que compartirlo, otro 38.5% manifiesta que nunca comparte el dispositivo, el 7.7% indica que muy frecuentemente lo hace, otro 7.7% comparte frecuentemente y un último 7.7% raramente comparte el uso del dispositivo. Se pueden ver estos datos en el cuadro a continuación.

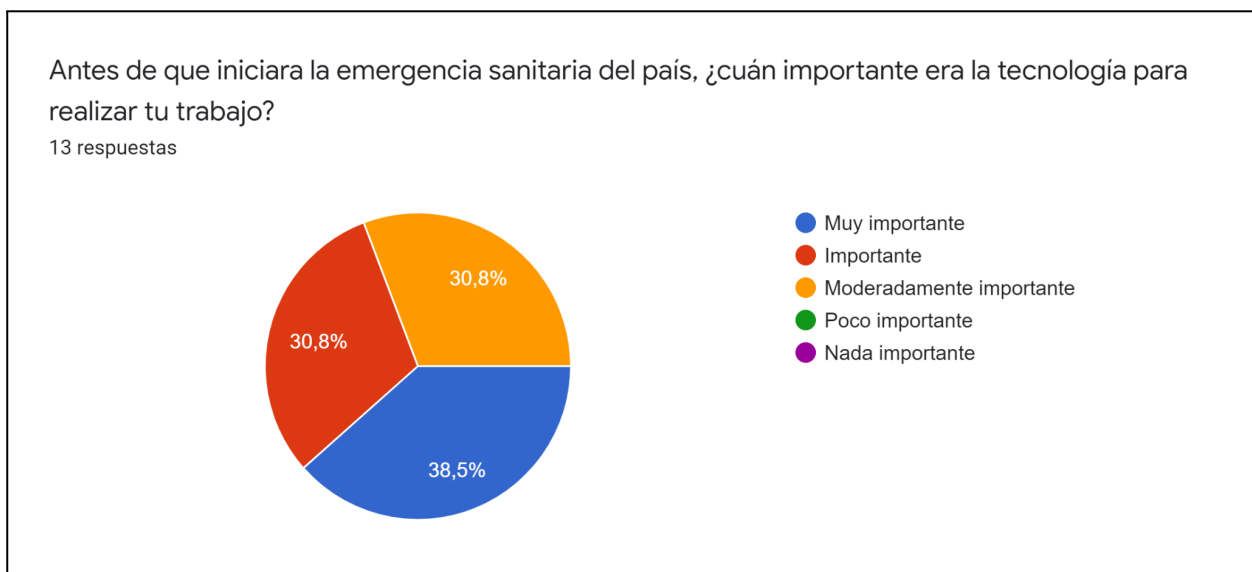


Fuente: Sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.

En relación con lo anteriormente expuesto, durante la implementación del teletrabajo debido a la pandemia de la COVID-19, tanto el Sodre como muchas otras

organizaciones públicas y privadas (escuelas, liceos, etc) implementaron la modalidad del teletrabajo. Esto provoca que para aquellas viviendas donde habita más de una persona en edad de estudio o trabajo, pudiera verse afectado el uso, ya que éstas debieron administrarse el tiempo para compartir el espacio del trabajo y el uso de los equipos o en su defecto adquirir un nuevo dispositivo. Esto coincide con un artículo del diario “El País” del 2021 en el que Mercado Libre -compañía que se dedica al comercio electrónico en Uruguay- expone que durante el 2020 registró una suba en las ventas de artículos informáticos del 100% con respecto al 2019.

En cuanto a la consulta realizada en el sondeo sobre la importancia de la tecnología en el trabajo previo a la pandemia, 38.5% de quienes contestaron manifiestan que era muy importante, 30.8% manifiesta que era importante, y otro 30.8% indica que era moderadamente importante. Cabe recordar que los consultados en este sondeo se dedican a actividades que como se mencionó antes están fuertemente relacionadas con las TICs.



Fuente: Sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.

## **10. 2 Identificando las estrategias de comunicación interna.**

La comunicación interna como se definió en el marco teórico tiene como objetivo unificar significados, proporcionar claridad, sentido al trabajo y genera pertenencia.

Al mismo tiempo, las crisis crean necesidad de información, información sobre lo que ocurre y sobre las acciones que está tomando la organización para proteger a las personas del impacto de la crisis. Los involucrados pueden entrar en una situación de estrés y por consiguiente en este contexto es necesario trabajar estratégicamente la comunicación.

Con el objeto de indagar sobre este tópico, se realizaron entrevistas a informantes calificados, de las cuales se extrae que la organización no realizó comunicaciones para acompañar el proceso de adaptación al teletrabajo. De igual forma, tampoco se gestionó la comunicación para reducir la incertidumbre que generó esta situación en los colaboradores. Es importante tener en consideración que el aislamiento producto de la crisis sanitaria es un factor al que la organización debe prestar atención ya que produce incertidumbre y preocupación en los trabajadores, aspectos que se suman al estrés que pueden las tareas laborales generar en sí mismas. La salud física de las personas durante la pandemia está en riesgo y la organización debe proporcionar información relevante que pueda contrarrestar esta inseguridad.

No obstante, los consultados a nivel gerencial destacan que la comunicación entre los gerentes fue fluida, que son quienes distribuyen la información a sus respectivos equipos de la forma en la que entienden más pertinente y eficaz.

De las entrevistas con los informantes se observa que la organización actualmente no posee lineamientos en cuanto a cómo gestionar la comunicación, desde: lineamientos en cuanto a canales, métodos, frecuencias o tipos de comunicación.

Del mismo modo, de las entrevistas surge que gran parte de la comunicación hacia los colaboradores se da a través de múltiples canales de comunicación y en horarios flexibles (es decir, no delimitados en el horario de trabajo). Sobre esto, los entrevistados mencionan que por el tipo de actividad laboral, que muchas veces se da



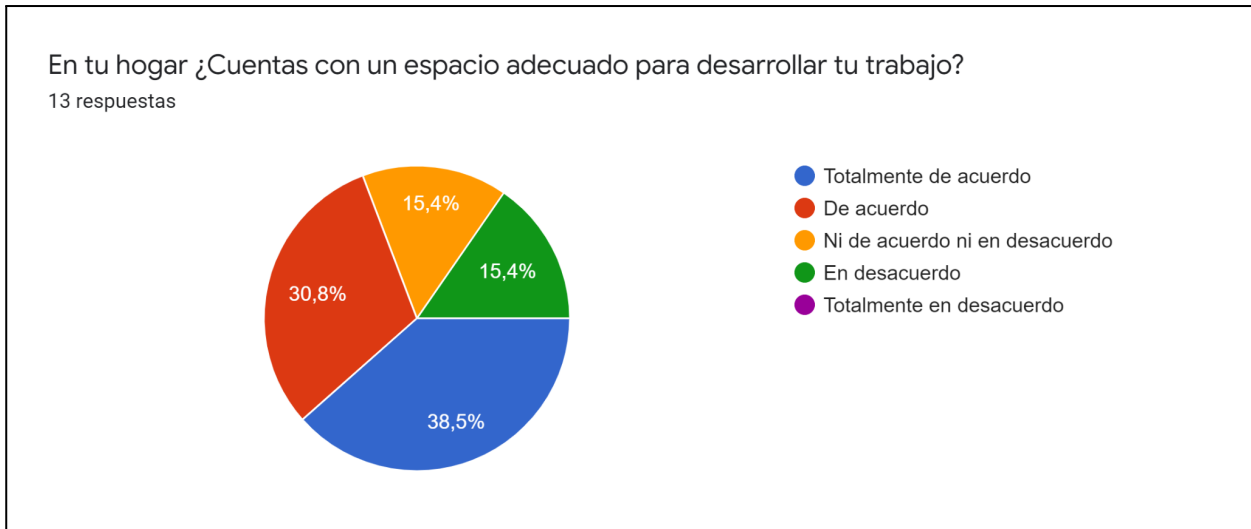
en la noche y fines de semana, -dependiendo de las obras o espectáculos que estén en cartelera- es necesaria cierta flexibilidad del lado de los trabajadores, los cuales manifiestan que aceptan naturalmente estas condiciones.

Desde una perspectiva más general, de las entrevistas con los informantes calificados surge que la organización efectivamente tienen una oportunidad de mejora en lo referente a la gestión de la comunicación interna. Actualmente ésta es llevada a cabo por el equipo de gestión humana y se espera que próximamente sea el área de comunicación quien esté a cargo de esta tarea.

Asimismo, del estudio llevado a cabo por CPA Ferrere surge que el uso de las TICs permite aumentar la beta comunicativa de los trabajadores. El uso del Internet ya no es pasivo y requiere que las organizaciones generen contenidos para sus públicos internos y externos. En esta línea, desde el equipo de comunicación se manifiesta que actualmente están desarrollando un boletín interno digital con el objetivo de tener un canal oficial y formal de la organización, y que la información llegue por igual a todos los colaboradores.

Los informantes también mencionan que tienen dificultades para evaluar por separado los cambios que llegaron en respuesta a la crisis sanitaria, con los cambios que llegaron a partir del nuevo gobierno. Esto se debe a que que ambos se dieron prácticamente de forma simultánea -el 1ero de marzo del 2020 asume el nuevo gobierno nacional y el 13 de marzo se declara la crisis sanitaria-. No obstante, puede entenderse que el impulso del uso de las TICS durante el período de crisis sanitaria, impulsó el desarrollo del boletín de comunicaciones.

De las respuestas obtenidas en la consulta en el sondeo sobre si en sus hogares cuentan con un espacio adecuado para desarrollar su trabajo, un 38.5% manifiesta que está totalmente de acuerdo, 30.8% manifiesta que está de acuerdo con la afirmación y cuenta con un espacio adecuado, 15.4% manifiesta que está en desacuerdo y otro 15.4% se muestra ni acuerdo ni en desacuerdo.



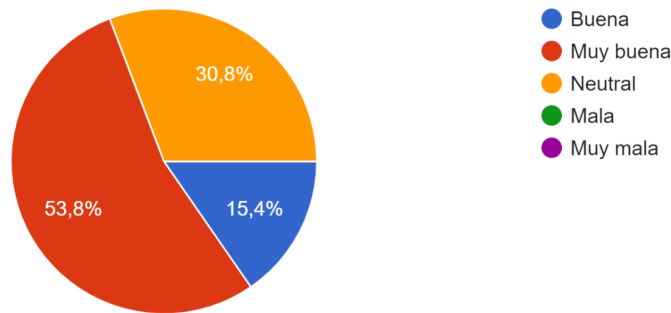
Fuente: Sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.

Para evaluar esto los trabajadores tienen en cuenta el espacio físico y el ambiente que los rodea (escritorio, silla, oficina o cuarto cerrado, también se tiene en consideración la cantidad de gente que puede haber en el hogar ya que pueden ser factores de distracción). En esta línea cabe mencionar que del total de respuestas recibidas durante el sondeo de opinión, 76,9% manifiesta que no tiene niños, ni adultos a cargo y un 23,1% manifiesta que sí los tiene. Por otra parte, el 46,2% de quienes respondieron manifiestan que su hogar está compuesto por 2 personas, 23,1% tiene hogares conformados por 3 personas, 15,4% vive sólo/a y el último 15,4% convive con 4 o más personas.

En lo que respecta a la evaluación de la experiencia teletrabajando, 53.8% de quienes respondieron afirman que la experiencia teletrabajando fue muy buena, un 15.4% indica que fue buena y 30.8% manifiesta que fue neutral. En este sentido, puede entenderse que la necesidad en sí misma de mantener la actividad -contemplando los efectos colaterales de las crisis como se mencionó antes- es un factor que estimuló a que la experiencia fuera positiva.

¿De qué forma valoras la experiencia trabajando desde tu casa?

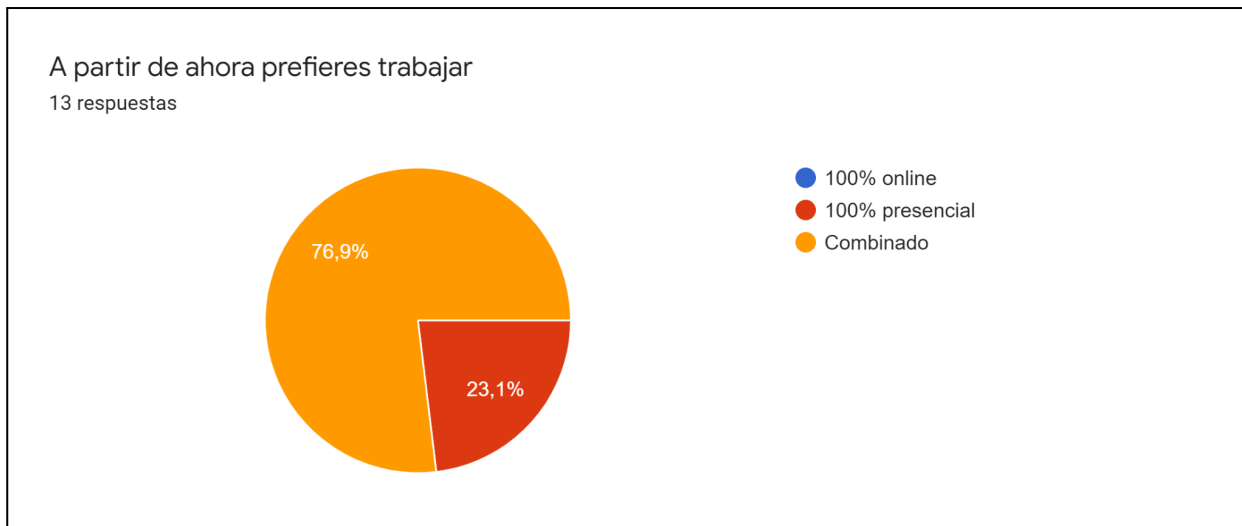
13 respuestas



Fuente: Sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.

Durante este período de pandemia fueron muchas las organizaciones y personas que comenzaron a demostrar cierto interés, o vieron una buena oportunidad en lo que respecta a la modalidad de teletrabajo, sobre esto se consultó en el sondeo qué opción de trabajo a partir de ahora; el 76.9% de quienes respondieron durante el sondeo afirman que a partir de ahora preferiría trabajar en modalidad mixta (combinada, es decir, algunos días en oficina y otros teletrabajando) y un 23.1% preferiría volver 100% a la presencialidad.

En esta línea, cabe hacer referencia al estudio realizado por Harvard Business School sobre el trabajo híbrido. Durante el verano del 2020, esta institución realizó un experimento con trabajadores rotando la modalidad de trabajo. De este estudio se descubre que el trabajo híbrido es eficaz porque los empleados se sienten cómodos y disfrutan la flexibilidad, asimismo como el régimen es híbrido no se sienten aislados como si lo pueden sentir trabajando 100% de forma remota. De los datos obtenidos se resume que el trabajo híbrido es más óptimo cuando los empleados trabajan uno o dos días en la oficina y el resto de los días laborales de forma remota, esto permite que los trabajadores puedan disfrutar lo mejor de ambas opciones (trabajo presencial y remoto).



Fuente: Sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.

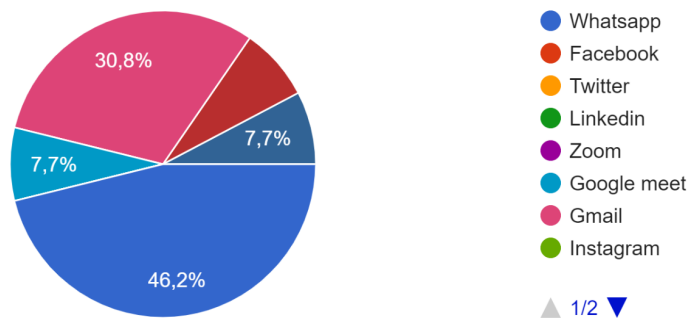
La comunicación interna (como se mencionó antes) en esta organización actualmente es llevada a cabo por el equipo de recursos humanos, manifiestan que puede haber una reconversión (llevada a cabo debido a una reestructura organizacional que está atravesando la organización) en la que el equipo de comunicación llevaría adelante esta tarea (esto acompaña el paradigma de la comunicación interna llevada por el Dircom).

De las entrevistas con los informantes calificados surge la escasez de herramientas de comunicación pre-definidas o/y recomendadas por la organización tales como la intranet. De hecho surge que lo que es la comunicación de la organización hacia los colaboradores: canales, métodos, formas, son definidos por los supervisores de cada área, y en consecuencia son ellos quienes tienen la libertad de hacerlo de la forma que entiendan en la mejor.

En cuanto a la pregunta sobre los canales de comunicación que usan para comunicarse con la organización, durante el sondeo, el 46,2% de quienes respondieron indican que el canal principal de comunicación es Whatsapp. Sin embargo, en la consulta sobre qué canal de comunicación preferirían que se dieran las comunicaciones, un 53,8% asevera que debería ser a través de la herramienta de Gmail.

¿Qué medios de comunicación utilizas más frecuentemente para comunicarte con tus compañeros de trabajo?

13 respuestas



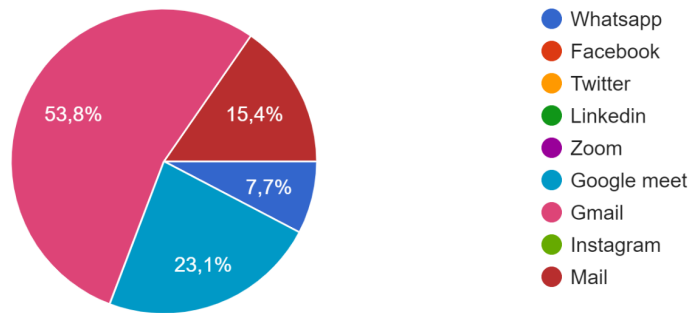
Fuente: Sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.

Estos datos recuerdan lo que explica Eva Rimbau, profesora de Recursos Humanos y Organización de la Universidad Oberta de Catalunya (UOC) y especialista en teletrabajo. Sobre el uso de Whatsapp como medio de contacto para el trabajo manifiesta que el problema de la herramienta se debe a que la aplicación se instala en los teléfonos móviles de las personas, al recibir una notificación lo miramos sin saber si se trata de una conversación personal con un amigo, una consulta de trabajo u otro. Esto puede provocar que sin querer se lea una petición del trabajo, jefe o compañeros, fuera del horario laboral y esto desequilibre a la persona (por ejemplo generando preocupación por eso que debe ser hecho).

En la misma línea, el artículo 14 de la Ley N° 19978 sobre la regulación del teletrabajo desarrollada en Uruguay, busca garantizar el derecho a la desconexión por parte del trabajador, entendiéndose está como la desconexión de los dispositivos digitales y del uso de las tecnologías, y el derecho a no ser contactado por su empleador. Esto implica que el trabajador no está obligado a responder comunicaciones o solicitudes, lo cual tiene como fin garantizar su tiempo de descanso.

¿Qué canal de comunicación es de tu preferencia para el ámbito laboral?

13 respuestas

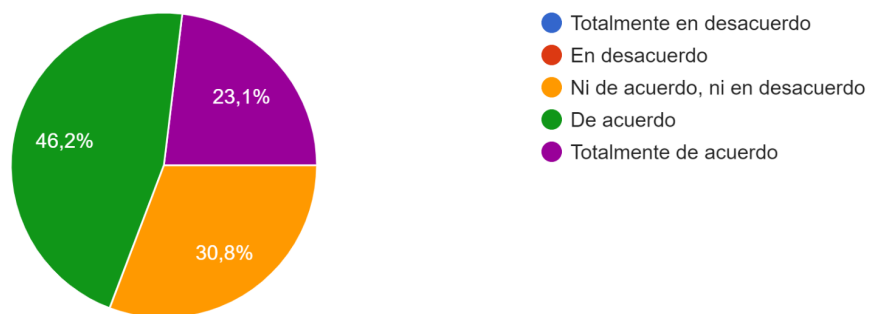


Fuente: Sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.

Sobre la afirmación en el sondeo sobre si la comunicación con la organización durante el período en el que implementaron la modalidad de teletrabajo fue fluida, el 46.2% de quienes respondieron se muestran de acuerdo, un 30.8% no se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo y el último 23.1% se manifiesta totalmente de acuerdo.

La comunicación con la organización fue fluida

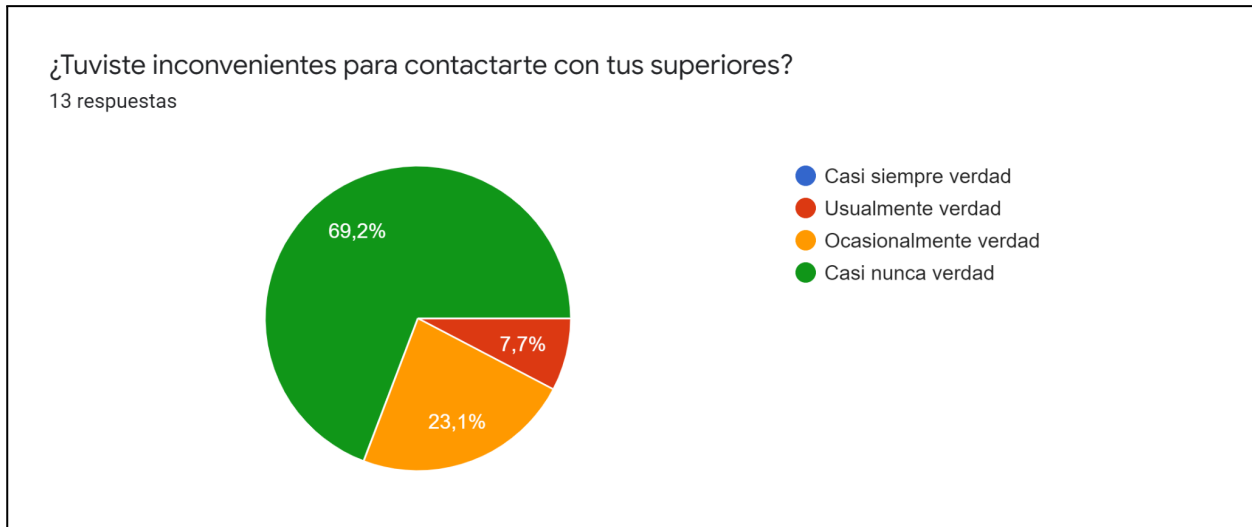
13 respuestas



Fuente: Sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.

De igual modo, sobre la consulta de si tuvieron inconvenientes para contactarse con sus supervisores, el 69.2% de quienes respondieron consideran que casi nunca es verdad, 23.1% entiende que ocasionalmente es verdad y el último 7.75% opina que

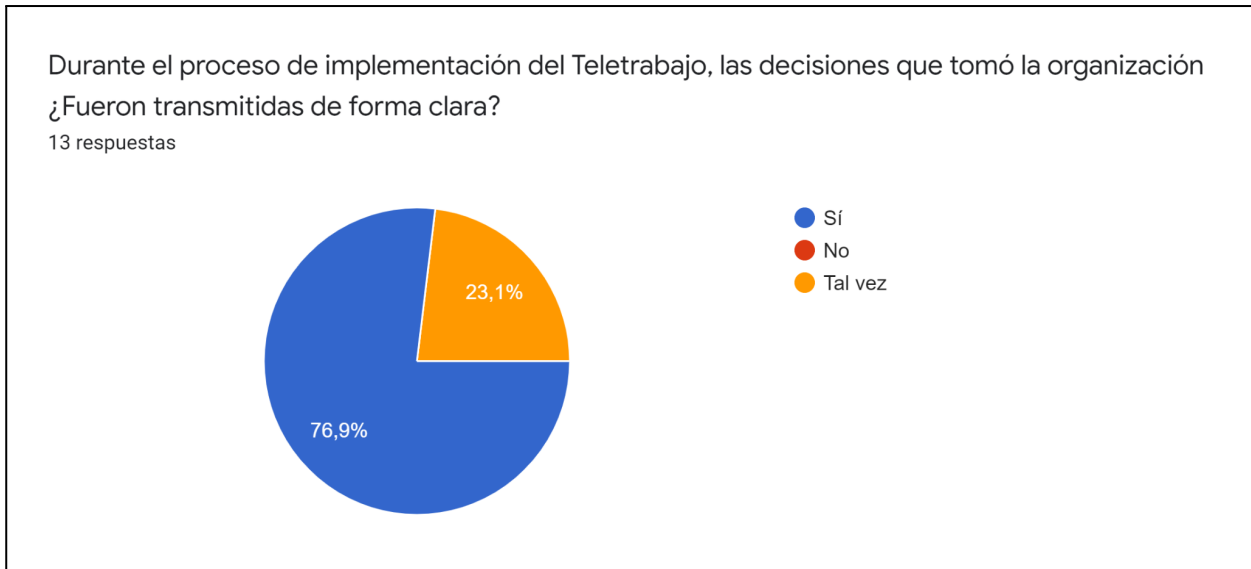
usualmente fue verdad. En relación con esto, según lo visto en el marco teórico la gestión en comunicación interna dentro de una organización tiene como objetivo facilitar el flujo de la información sobre qué y cómo se están haciendo las cosas (estructura de las actividad, ésta también es relevante para la dirección, coordinación, que llevarán al logro de los objetivos organizacionales.



Fuente: Sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.

Adicionalmente y en relación con los anterior, durante el sondeo de opinión se consultó si consideran que las decisiones que tomó la organización fueron transmitidas de forma clara. Sobre esto quienes el 76.9% de quienes respondieron consideran que sí fueron claras y el restante 23.1% considera que tal vez fueron claras como se puede ver en el cuadro a continuación.

En esta misma línea cabe recordar que la gestión de la comunicación interna, como se vio anteriormente en el marco teórico, es una herramienta que sirve a las organizaciones para motivar a los empleados y transmitirles información. Para que las personas reciban esta de forma clara es importante que la organización la transmita a través de los canales formales que tengan pre-definidos dado que como ya se mencionó anteriormente, los canales informales (como lo es el rumor por ejemplo) pueden no dar claridad a los colaboradores.



Fuente: Sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.

Durante el sondeo se consultó a los colaboradores cómo evaluarían la experiencia del proceso llevado a cabo por el Sodre durante la implementación del teletrabajo, 61.5% indica que fue exitoso, 15.4% considera que fue muy exitoso y otro 23.1% lo ve como moderadamente exitoso.

### 10.3 Sobre la Gestión de la crisis

Para enfrentar una crisis, es necesario saber qué estrategias a nivel comunicacional tiene la organización y cómo las utilizó para hacerle frente. Anteriormente, se expuso que la organización carece de lineamientos generales y formales en cuanto al manejo de comunicación interna. De todas formas, la crisis fue manejada más allá del manual y hay una respuesta del lado de la organización. Para analizarla se delinean a continuación 4 aspectos claves para realizar una gestión de crisis: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación.

En relación al diagnóstico, de las entrevistas realizadas a los informantes calificados se obtiene que, actualmente no se realizan diagnósticos generales de estado situacional. En la misma línea para la gestión de la crisis, producto de la pandemia provocada por



la COVID-19, la organización no realizó otros diagnósticos. Además, carecen de manuales de acción en cuanto a esta materia, al igual que ocurre con la gestión de la comunicación interna la cual es contemplada por las jefaturas de los equipos. Ellos son quienes se informan de las situaciones referentes a sus equipos de trabajo y evalúan cómo abordarlas.

En cuanto al segundo punto, planificación, se descubre de las entrevistas que, la resolución de implementar teletrabajo en algunos sectores de la organización, se tomó el mismo día que el gobierno declaró emergencia sanitaria, por parte de las autoridades del Sodre. Si bien no se llevó a cabo siguiendo un manual de procedimiento o de crisis, puede comprenderse en relación a lo que se vió antes en el marco teórico, acerca de que las crisis restringen el tiempo que tiene la organización para responder, resultando las primeras 24 horas cruciales para un manejo exitoso de la esta.

Por otra parte, la planificación para Kelly (2008) es un pilar a la hora de pensar en el cambio organizacional y sobre todo para situaciones de crisis. La planificación en cuanto a la implementación de un cambio de este tipo -teletrabajo- debe ser clara, como se recoge de uno de los antecedentes con los que se trabaja para este estudio, ya que el teletrabajo también “puede significar un deterioro en las condiciones de trabajo, así como el solapamiento la vida privada o familiar por el trabajo o vida laboral” también “puede ser también utilizado como una fórmula encubierta de reducción de plantillas, trabajo precario y mal pagado que propicie la explotación de minorías menos favorecidas” (Gaceta del Congreso de la República N° 266, 2007).

Por otro lado, es importante tener en cuenta que muchas de las decisiones y planes que la organización ejecutó dependen de las medidas que implementó el gobierno nacional a través del decreto de emergencia sanitaria. Asimismo, éstas estuvieron atravesadas por la importancia de proteger la salud de sus integrantes; proteger a las personas pasa a ser la prioridad más aún teniendo en cuenta el tipo de crisis y la incertidumbre con respecto a las consecuencias de contraer el virus.

En relación con la consulta sobre cómo se planificó la práctica del teletrabajo, de las entrevistas se obtiene que el relevamiento de la información sobre los colaboradores que tenían posibilidades de aplicar esta modalidad de trabajo remoto fue llevada a cabo por las jefaturas de cada sector. A nivel organizacional no poseen información clara de los planes ejecutados por cada jefatura pero conocen por la gestión de sus propios equipos y conocimiento de otros, algunas de las prácticas que fueron llevadas a cabo.

Sobre el tercer punto, implementación, las jefaturas de los equipos artísticos fueron contemplando situaciones particulares que pudieran impactar negativamente en conjunto con el contexto, a medida que iban surgiendo. Por ejemplo, algunos colaboradores tenían personas a cargo (niños o mayores), otros tenían enfermedades que los hacía parte de los grupos de riesgo (por ejemplo asmáticos).

Algo que destacan los entrevistados sobre éste último punto es que entre compañeros se crearon burbujas que consistieron en que quienes poseían vehículos se ofrecían a pasar a buscar a quienes no, esto con el fin de reducir las posibilidades de contagio en el transporte público.

Dentro del Sodre también se coordinaron horarios (se insiste en que esta tarea es realizada por cada jefe y no es un lineamiento general de la organización) para también reducir la cantidad de personal determinados días y horarios, generando un sistema rotativo que hiciera que la gente redujera el nivel de contacto físico.

El Sodre hizo eco de las medidas que se delinear como necesarias al momento en que se decreta la emergencia sanitaria, tal como lo es la desinfección de los espacios, uso de tapabocas, alcohol en gel, y distanciamiento físico. Dentro de la organización se pudieron ver anuncios y carteleras con estas exigencias para que quienes continuaron yendo las cumplieran.

Por último en cuanto a la evaluación, según lo recabado en las entrevistas con informantes calificados, junto con el inicio de la pandemia, se da el cambio de Gobierno nacional y por lo tanto de autoridades del Sodre. Lo que se enfatiza es que es difícil

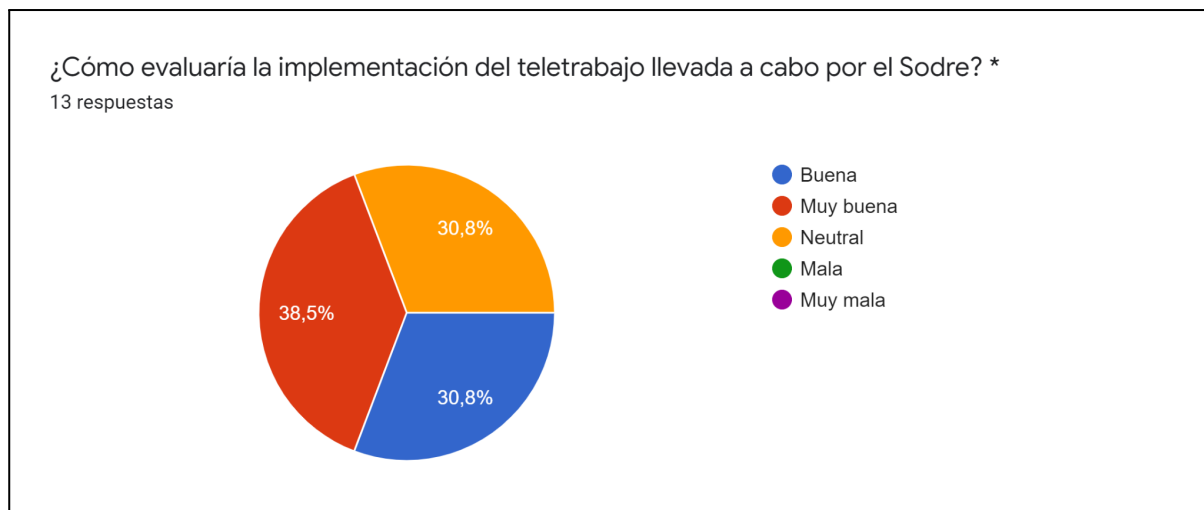
aislar y evaluar los cambios que vinieron a partir de marzo del 2020 ya que estaban atravesados por dos situaciones externas con impacto en la organización.

Por otro lado, la percepción que tienen los colaboradores sobre el gestión de la crisis que hace la organización, es vital, ya que puede impactar en el desarrollo mismo de las actividades del Sodre.

En relación al nivel de adhesión al teletrabajo, de las entrevistas con los informantes calificados se desprende que no tuvieron incidencias, o discrepancias con respecto a los cambios en la modalidad de trabajo. En cuanto a este punto como se definió en el marco teórico, debido a que la crisis proviene de una situación inevitable las acciones que llevó a cabo el Sodre pudieron ser apreciadas por los colaboradores. La organización al implementar la modalidad de teletrabajo para las áreas cuyo trabajo lo permite, y llevar adelante otras medidas como se mencionó antes en cuanto a las actividades artísticas; evita que se generen grandes pérdidas económicas (que puedan llevarla a la ruina). Asimismo se mantienen los puestos de trabajo y continúa cumpliendo sus objetivos como organización.

El objetivo principal de la organización pasó a ser sobrevivir, manteniendo la actividad y para esto es que se necesitó del apoyo de los públicos internos adoptando los cambios necesarios para cumplir con este objetivo. Si bien de las entrevistas surge que no se desconoce la falta de un plan global, en cuanto a comunicación interna, sí destacan que “los mismos carriles de comunicación interna que tenían las jefaturas con sus equipos ayudaron a gestionar la crisis”.

Para evaluar el éxito de la implementación del teletrabajo, también se consultó a los colaboradores durante el sondeo de opinión del cual se descubre que el 38.5% de quienes respondieron evalúan la implementación del teletrabajo como muy buena, otro 30.8% la evalúa como buena y el último 30.8% la evalúa de forma neutral como se puede ver en el siguiente cuadro a continuación.



Fuente: Sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.

A continuación, se delinearán de forma resumida los puntos centrales de la gestión de la crisis por parte del Sodre.

### Cuadro 3: Resumen gestión de crisis

Gestión de crisis	
¿Quién decretó la implementación del teletrabajo?	Las autoridades del Sodre, alineadas con las medidas llevadas a cabo a nivel nacional.
¿Cómo se implementó esta modalidad de trabajo?	Las jefaturas de cada equipo coordinaron con sus respectivos equipos teletrabajo y trabajo híbrido.
Desafíos de la implementación	-Mantener la actividad al mismo tiempo que se respetan las medidas de distanciamiento y se contempla la situación de cada trabajador. -Gestionar la crisis sin poseer lineamientos generales.
Valoración	Se valora como positiva la experiencia pero en retrospectiva ven que tienen oportunidades de mejora sobre todo en la gestión de la comunicación.

Cuadro de elaboración propia describiendo, puntos relevantes sobre la gestión de la crisis.

## **11. Conclusiones**

Este trabajo planteó como objetivo analizar desde una perspectiva comunicacional, la implementación del teletrabajo en el Sodre durante la pandemia de la Covid-19 en el año 2020. En este marco, se obtuvo información que respondió a las preguntas y objetivos de investigación, se pudo observar los factores que impulsaron y fueron decisivos para la implementación del teletrabajo y rol la comunciación interna en este proceso. También se pudieron ver los canales de comunicación que predominan dentro del Sodre, y se pudo obtener información sobre cómo evalúan las personas este proceso de cambio.

En tal sentido, se resalta la incidencia que tuvieron las variables seleccionadas y se presentan los hallazgos más importantes de cada una.

### **11.1 Transformación digital y nuevas modalidades de trabajo**

De este punto surge que durante el período de crisis sanitaria del 2020 debido a la pandemia de la COVID-19, hubo muchos factores que amenazaron con la continuidad de las actividades del Sodre, tal como lo fue la suspensión de espectáculos públicos, medidas de distanciamiento físico e incluso el miedo de las personas a salir del hogar debido al riesgo de contraer el virus. Esta situación obligó a la organización a comenzar un proceso de reinvención para permanecer activos.

En relación con los equipos artísticos, con un esfuerzo creativo, lograron gestionar la crisis, pensaron y llevaron adelante contenido exclusivo para los medios digitales, lo que permitió potenciar la plataforma "Cultura en Casa". Crear el contenido, editarlo y publicarlo no representó una dificultad ya que los equipos tenían experiencia en filmación. El principal desafío para estos equipos fue continuar la actividad laboral, innovar en el contenido y a la vez, mantener el cuidado en la salud de las personas.

En los equipos conformados por las áreas administrativas, se evidenció una rápida adaptación en la implementación del teletrabajo, esto se relaciona no sólo con el nivel

de acceso a equipos e Internet, sino también a que sus tareas en sí mismas, estaban atravesadas por la tecnología, por lo cual, no fueron necesarias capacitaciones para el traspaso. En este sentido, también se destaca que quienes no tenían notebook o PC tuvieron la posibilidad de retirar el que utilizaban en la oficina y llevarlo a sus hogares.

Si bien las jefaturas no contaron con un plan general de gestión, tomaron acciones que les permitieron continuar con las actividades y que los funcionarios desarrollaran las tareas en sus hogares, en principio enviando a los colaboradores a realizar teletrabajo, luego creando un régimen híbrido -a medida que la situación sanitaria lo permitía- y al mismo tiempo, redujeron poner en riesgo la salud de las personas.

En el plano organizacional hubo una rápida adaptación a la coyuntura, atendiendo a las medidas impuestas en la emergencia sanitaria e integrándose a la estrategia digital llevada a cabo por el Ministerio de Educación y Cultura. Esto permitió continuar la actividad laboral del Sodre a pesar de las medidas de distanciamiento físico definidas por el gobierno durante el período de emergencia sanitaria. Si bien no hubo un plan establecido que atravesara a toda la organización, cada jefatura planificó el proceso con sus equipos. En este sentido, se destaca el rol de los líderes, que fueron actores claves para impulsar y ejecutar los procesos de cambio.

## **11.2 El rol de la comunicación interna**

El equipo de Comunicación del Sodre aún opera según el viejo paradigma que establece una función orientada únicamente al contacto con los públicos externos, mientras que la comunicación interna es gestionada por el equipo de Recursos Humanos, la cual se orienta principalmente hacia las jefaturas y mayoritariamente es de carácter unidireccional decendente.

En lo que refiere a la gestión de la comunicación interna, se observa que en el Sodre no se realizan relevos de información o sondeos para conocer el estado en cuanto a comunicación, clima o cultura organizacional. Asimismo, tampoco se realizan encuestas de satisfacción, ni se proporcionan guías con recomendaciones de buenas

prácticas comunicacionales entre otras acciones. Por lo cual, canales, horarios de contactos y formas de comunicar, son definidas por las jefaturas de cada área y no están alineadas a un plan general.

En esta misma línea, de las respuestas al sondeo de opinión, surge el hecho de que el canal más utilizado de contacto entre colaboradores es Whatsapp. Este canal si bien es más popular debido a que permite una comunicación instantánea, no es de carácter formal (corporativo). Su instantaneidad también puede ser molesta para el trabajador, ya que como se constató, muchas de las comunicaciones se generan durante la presentación de los espectáculos, por lo cual es normal que reciban mensajes fuera de su horario de trabajo. Asimismo, se observa que la mayoría preferiría utilizar otros medios de comunicación como lo son correo electrónico o la videoconferencia.

La organización no brinda lineamientos de buenas prácticas de teletrabajo, por lo que muchos trabajadores, por desconocer de las formas, podrían estar dedicando más horas de trabajo desde sus casas que la que les corresponde por el contrato y esto puede llevar paulatinamente a un desgaste del trabajador y al mismo tiempo de una deformación de la relación contractual.

Si bien, como se obtiene de las entrevistas a informantes calificados, la comunicación es fluida entre los equipos y con sus respectivos líderes, es relevante a nivel organizacional definir estos canales y lineamientos para evitar la proliferación de la comunicación informal a gran escala y que la gestión de la comunicación quede sujeta a la jefatura de cada oficina. A nivel comunicacional, el principal desafío que tiene la organización es tomar en cuenta la actual situación en la que se encuentra para definir acciones, reglas o recomendaciones, que le permitan mejorar su comunicación interna.

### **11.3 Gestión de crisis**

La organización no tenía delineada una estrategia propia, manual, procedimientos o planes de acción que la ayudaran a enfrentar la crisis provocada por la pandemia de la COVID-19 (u otras crisis). Sin embargo, el Sodre siguió y se acopló a las medidas

pautadas por el gobierno: implementación de teletrabajo y distanciamiento físico para las personas que continuaron asistiendo al edificio.

Las crisis requieren que las organizaciones aumenten el nivel de comunicación con los públicos internos, ya que la situación de crisis en sí misma genera incertidumbre, sobre si habrá reducción de personal, si la actividad continuará o no. En retrospectiva, la organización considera que se podrían haber tomado otro conjunto de acciones a nivel de comunicación y sus formas. No obstante, teniendo en cuenta el contexto y la necesidad de reacción rápida de la organización, se valora como positivo el trabajo realizado.

En cuanto a la evaluación del proceso por parte de los trabajadores, la organización no realizó relevamientos o encuestas para evaluar la satisfacción del personal en relación a estos cambios o para medir el éxito de las medidas adoptadas, lo que hubiese sido un insumo interesante para evaluar su gestión actual y futura.



## **12. Recomendaciones**

### **12.1 Continuar con el impulso digital**

En cuanto a la transformación digital se recomienda continuar desarrollando las actividades digitales de forma paralela -tanto en lo que respecta a las áreas administrativas como a la difusión de contenidos de forma digital-. En cuanto al desarrollo del teletrabajo, como se citó antes existe un cambio de paradigma y de visibilidad en cuanto al uso TICS que llegó para quedarse y es importante que las organizaciones se adapten a este, ya que de esta forma lograrán mayor satisfacción y confianza con sus públicos internos.

### **12.2 Marcar el rumbo: el desafío a nivel comunicacional de la organización.**

La organización del Sodre tiene una buena oportunidad de desarrollarse en cuanto a comunicación interna, los colaboradores que la integran demostraron durante el período de crisis un compromiso mayor y pasión por su trabajo y esto se refleja en las acciones llevadas a cabo para mantenerse en actividad. En principio es importante realizar relevamientos formales sobre clima y comunicación interna. A continuación se delinearon específicamente.

- Realizar relevos para conocer la situación actual en cuanto clima organizacional y comunicación.
- Desarrollar un manual de recomendaciones de buenas prácticas comunicativas en las que se definan: canales, horarios (para evitar comunicaciones innecesarias fuera de horas de trabajo), y estilos de comunicación.
- Potenciar el boletín que desarrolló el equipo de comunicación, como un canal oficial de comunicación que llegue a todas las personas que integran la organización. De esta forma se promueve un canal formal, podrían reducirse los rumores y aumentar la confiabilidad de los trabajadores en la organización.

- Trabajo en conjunto del equipo de Recursos Humanos con el de Comunicación para trabajar con los públicos internos, por ejemplo haciendo encuestas de satisfacción, actividades de integración y que permitan crear los lineamientos de la cultura organizacional que existe y a la que quieren llegar.

### **12.3 Planificar para gestionar la crisis**

A partir de la experiencia ya obtenida debido a la crisis sanitaria es importante que la organización:

- Desarrolle un plan estratégico para futuras situaciones de crisis que pueda sufrir la organización.
- Se capacite y defina un portavoz, en principio para los públicos internos.
- Realice un registro en el que este trabajo pueda servir como base, de la experiencia vivida durante la crisis sanitaria y posteriormente una evaluación que llegue al 100% de los colaboradores.

### 13. Reflexión final

Realizar este trabajo fue un desafío personal, en un contexto en sí mismo desafiante, donde “lo único constante es el cambio” (Heráclito de Éfeso, 535 a.C. - 475 a.C. recogido de David Guevara). Pero también una instancia enriquecedora y una oportunidad para volver a destacar el rol de la comunicación.

El surgimiento y el rápido alcance de la COVID-19 llevó a grandes transformaciones en la vida cotidiana de millones de personas a nivel mundial. La situación de crisis impulsó de alguna forma un proceso que venía desde muchísimo antes llevándose a cabo lentamente como lo es el teletrabajo.

Asimismo, nos ayuda a repensar el concepto del trabajo en la oficina, sobre todo las generaciones más nuevas valoran muchísimo un trabajo que permita equilibrar con la vida personal. El trabajo remoto permite a las personas mayor movilidad como lo es trabajar desde cualquier parte del mundo. El concepto de las 8 hs está siendo interpelado, ya que muchas organizaciones comienzan a trabajar en base a proyectos y no en horas de trabajo. El trabajo presencial ya no define el rendimiento ni compromiso de la persona.

“Una nueva civilización está emergiendo en nuestras vidas, y hombres ciegos están intentando en todas partes sofocarla. Esta nueva civilización trae consigo nuevos estilos familiares; formas distintas de trabajar, amar y vivir; una nueva economía; nuevos conflictos políticos; y más allá de todo esto, una conciencia modificada también.” (Alvin Toffler, 1980, pp 9).

En un mundo actual está atravesado por las TICs y es importante que las organizaciones se abran a esta nueva realidad. Que todo el aprendizaje a nivel organizacional que nos trajeron dos años de pandemia, no se dejen de lado sino que sirvan de impulso y motor, donde la comunicación sea el eje articulador por excelencia.

## 14. Bibliografía

Argenti, P (2014). Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. Madrid: LID Editorial.

Ariño, M. Alcat, E. (2005). Cómo gestionar bien una crisis Publicado por primera vez en la Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, n°22, diciembre <https://1library.co/document/yde4d5lq-como-gestionar-bien-una-crisis.html>

Becchio, J. (2011). La gestión del riesgo reputacional. Recuperado de: [https://opac.um.edu.uy/index.php?lvl=notice\\_display&id=78062](https://opac.um.edu.uy/index.php?lvl=notice_display&id=78062)

Blanco, A. (2006). El teletrabajo: dicotomías confundidas en tiempos de incertidumbre. Montevideo: [https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/23097/1/TS\\_BlancoAriel.pdf](https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/23097/1/TS_BlancoAriel.pdf)

Brandolini, A. González M, Hopkins N (2009). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa.

Briones, G (2002). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Bogotá.

Bulnes, A (2022). WhatsApp para trabajar: ¿una herramienta útil o una invasión más de la vida personal?. Recuperado de: <https://elpais.com/tecnologia/2022-02-22/whatsapp-para-trabajar-una-herramienta-util-o-una-invasion-mas-de-la-vida-personal.html>

Choudhury, P. Khanna. Christos, T. Makridis, A and Schirmann, K. (2022). Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment. Recuperado de: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=62281>

Costa, J (2006). Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos aires: La crujía

Costa, J. Fuentes, S. Hennessey, G. Aljure, C. Arribas, A. Pacheco, R. Manucci, M. (2006). Comunicación organizacional: cultura y gestión para el cambio. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49423.pdf>

Costa, J (2005). Master Dircom, Los profesores tienen la palabra. Medellín.: Recuperado de: <https://n9.cl/f6yx>

COVID-19: cronología de la actuación de la OMS (2020). Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

Cruz, J (2004). La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional. Bellaterra. Recuperado de: <https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2004/tdx-0119106-113314/jcs1de1.pdf>

Cultura en casa (2020). Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/politicas-y-gestion/cultura-casa>

Díaz, M (2021). Pandemia del COVID-19 provocó incremento en la venta de productos informáticos. Recuperado de: <https://www.elpais.com.uy/negocios/noticias/subio-venta-productos-informaticos-covid.html>

El 81 % de los hogares de Uruguay cuenta con servicio fijo de internet en sus hogares (2019). Recuperado de: <https://www.gub.uy/presidencia/comunicacion/noticias/81-hogares-uruguay-cuenta-servicio-fijo-internet-sus-hogares>

En los inicios de las telecomunicaciones Uruguay fue líder (2012). <https://www.telecomunicaciones.org.uy/index.php/en-los-inicios-de-las-telecomunicaciones-uruguay-fue-lider/>

Encuesta de Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (2020). Recuperado de: <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/datos-y-estadisticas/estadisticas/encuesta-uso-tecnologias-informacion-comunicacion-2019>

Echeverría, J. (2008). Apropiación social de las tecnologías de la información y la comunicación. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/cts/v4n10/v4n10a11.pdf>

Gomez, B. Benito, C (2014). Presente de la comunicación organizacional en la Pyme española. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199530728023.pdf>

González, A. (1997). Marketing preventivo: La comunicación de crisis en el sector turístico. Recuperado de: [https://turismo.janium.net/janium/Objetos/REVISTAS\\_ESTUDIOS\\_TURISTICOS/78544.pdf](https://turismo.janium.net/janium/Objetos/REVISTAS_ESTUDIOS_TURISTICOS/78544.pdf)

González, A. Floréz, K. Vera, V (2014) Gestión del cambio y teletrabajo. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/51194726.pdf>

Guevara, D. (2022). Lo único constante es el cambio (Heráclito de Éfeso, 535 a.C. – 475 a.C.). Recuperado de: [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-93082022000200047&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-93082022000200047&script=sci_arttext)

Guía Introdutoria para la Formulación de Proyectos (2019). Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/comunicacion/publicaciones/guia-introdutoria-para-formulacion-proyectos>

La comunicación de crisis (2013). Recuperado de: <https://www.marketing-xxi.com/comunicacion-crisis.html>

Lopez, E. Restrepo, E. Lopez, L (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>

Lorena Funcasta [Facultad de Psicología Universidad de la República] (30 de abril del 2020). Teletrabajo y factores psicosociales [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=nrKISDojADg>

Mariane Krause [Facultad de Psicología Universidad de la República](2 de diciembre de 2020). Efectos de la pandemia por COVID-19 sobre la salud mental [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=fOMuKfbww6s>

Medidas adoptadas por Uruguay ante la llegada del Coronavirus al país (2020). Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-turismo/comunicacion/noticias/medidas-adoptadas-uruguay-ante-llegada-del-coronavirus-pais>

Méndez, A; Gendler, M; Andonegui, F. y Samaniego, F. (2017). Apropiación social de las tecnologías: reflexiones en pos de una re-tipificación del concepto. Buenos Aires: <https://www.academica.org/anahi.mendez/76>

Ottado, D (2016). Estudio de caso: Estrategias de comunicación en la implementación de Expediente Electrónico en el Instituto Nacional de Colonización (INC) (Tesis de Maestría). Universidad Católica del Uruguay, Montevideo.

Perez, J. (s.f). La organización como realidad humana. Recuperado de: [https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/555767/mod\\_resource/content/0/LA%20ORGANIZACION%20COMO%20REALIDAD%20HUMANA.pdf](https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/555767/mod_resource/content/0/LA%20ORGANIZACION%20COMO%20REALIDAD%20HUMANA.pdf)

Perez, R. Massoni, S (2009). Hacia una teoría general de la estrategia. Recuperado de: <https://books.google.com.uy/books?id=NpoYrzbdbYcC&printsec=frontcover&dq=inauth>

[or:%22Rafael+Alberto+P%C3%A9rez+Gonz%C3%A1lez%22&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](or:%22Rafael+Alberto+P%C3%A9rez+Gonz%C3%A1lez%22&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true)

Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. Colombia. Recuperado de:

<https://revistageon.unillanos.edu.co/article/view/182/179>

Quispe, A. (2013). El uso de la encuesta en Ciencias Sociales. México. Recuperado de:

<https://books.google.com.uy/books?hl=es&lr=&id=IOuODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=en+que+consiste+la+encuesta+cuanti>

Ramirez, G.(2019). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. Bogotá. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746001.pdf>

Rige estado de emergencia sanitaria en todo el país desde el 13 de marzo (2020). Recuperado de:

<https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/decreto-presidencia-rige%20estado-emergencia-sanitaria>

Rizzo, M. (2011). Pensamiento sistémico y comunicación. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706028.pdf>

Salazar, J. Guerero, J. Machado, Y. y Cañedo R (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/42582893\\_Clima\\_y\\_cultura\\_organizacional\\_Dos\\_componentes\\_esenciales\\_en\\_la\\_productividad\\_laboral](https://www.researchgate.net/publication/42582893_Clima_y_cultura_organizacional_Dos_componentes_esenciales_en_la_productividad_laboral)

S. J. Taylor y R. Bogdan (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona. Recuperado de: <https://n9.cl/pupy>



Sodre suspendió función ante avance del coronavirus (2020).

<https://www.elobservador.com.uy/nota/sodre-suspendio-funcion-ante-avance-del-coronavirus--20203131920>

Tofler, A. (1980). La tercera Ola. Recuperado de:

<https://cudeg.com.uy/wp-content/uploads/2017/10/La-tercera-ola.pdf>

Ventura, D.(2019). Estudio Exploratorio del Teletrabajo en Uruguay. Montevideo: Colibri

Recuperado de:

[https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/22302/1/TS\\_VenturaDiego.pdf](https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/22302/1/TS_VenturaDiego.pdf)

UNESCO (2016). Formulación de proyectos. Recuperado de:

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247006>

Wittke, T. Fagundez, D. Ottado, D. Silberstein, R. González, F.(2021) Teletrabajo en Uruguay en la pandemia de la covid-19: Subjetividad y trabajo inmaterial. Recperado de:

[https://www.academia.edu/70326408/Art%C3%ADculo\\_Teletrabajo\\_en\\_Uruguay\\_en\\_la\\_Pandemia\\_del\\_COVID\\_19\\_Subjetividad\\_y\\_Trabajo\\_Inmaterial](https://www.academia.edu/70326408/Art%C3%ADculo_Teletrabajo_en_Uruguay_en_la_Pandemia_del_COVID_19_Subjetividad_y_Trabajo_Inmaterial)

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid- 19. Recuperado de:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JXw-Ob8XuNQJ:https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/download/epi.2020.mar.20/49248/256754+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=uy>

## 15. Anexos

### 15.1 Entrevista al encargado de comunicación del Sodre.

Saludo y presentación.

Datos básicos:

Sexo, edad, antigüedad en el cargo/experiencia, nivel educativo/ perfil, rol que cumple en la organización.

#### 1. Transformación digital

- En cuanto a la información: ¿Cómo se definieron las prioridades en el traspaso de actividades, documentos y contenidos al soporte digital?
- ¿La organización estaba preparada tecnológicamente para el cambio? ¿Y mentalmente?
- ¿La organización realizó relevamientos sobre la disponibilidad de equipos y acceso a Internet para saber si los empleados podían teletrabajar?
- ¿Se les proporcionó a los colaboradores herramientas para teletrabajar?
- ¿Cómo consideras que fue el nivel de adhesión al teletrabajo?

#### 2. Comunicación interna

- ¿Qué y cómo fue el rol jugaron de los líderes en cada una de las áreas? ¿Y los líderes informales? ¿Podrías detallarme cada uno de esos procesos?
- ¿Los funcionarios plantearon discrepancias o sugerencias respecto a las nuevas herramientas de trabajo? ¿Se hizo algo al respecto?
- ¿Se habilitaron espacios de interacción presencial u online?
- ¿La organización motivó de alguna forma a las personas en este proceso de adopción tecnológica, prácticas de teletrabajo, clima y motivación?
- Teniendo en cuenta la incertidumbre al inicio de la emergencia sanitaria en Uruguay ¿Generaron mensajes o contenidos para reducirla a los trabajadores?
- ¿Se centralizó o se descentralizó la comunicación? ¿Qué herramientas utilizaron? ¿Jerarquizaron de alguna forma la comunicación?
- ¿Cuáles fueron los canales principales de comunicación oficiales a nivel organización utilizados durante todo el proceso?
- ¿Con qué frecuencia y a través de qué medios se comunicaron con sus funcionarios?
- ¿Elaboraron algún tipo de instructivo para el uso de canales digitales? ¿En cuales?

### 3. Gestión de crisis organizacional

- ¿Quién, cómo y por qué se definió la implementación del teletrabajo en el Sodre?

- ¿Cómo se gestionó el cambio? ¿Contaban con un plan de acción previo? En caso de que sí contaran con plan de acción: ¿en qué consistía? En caso de que no: ¿cómo se construyó?
- ¿Podrías contarnos sobre tu implicación en el proyecto y cómo fue tu participación en este proceso?
- ¿Estás conforme con los resultados? ¿Qué cosas mantendrías y qué cosas harías diferente?
- ¿Podrías describirnos en qué consistió exactamente la implementación del teletrabajo?
- ¿Qué ventajas y desventajas encuentras en el uso de las herramientas digitales considerando que hablamos de una organización de espectáculos?
- ¿Cómo se identificaron los públicos internos, objetivos, acciones y medios a gestionar durante la crisis y cuáles fueron para cada uno?
- ¿Se comunicaron los logros? ¿Fue importante hacerlo? ¿Por qué?
- ¿Hubo algún tipo de reclamo por parte de los trabajadores sobre la nueva modalidad de trabajo? En caso de que sí, ¿cómo se gestionó?
- ¿Se hizo algún sondeo sobre la satisfacción y percepción del proceso?

## **15.2 Pauta entrevista encargado de Recursos Humanos del Sodre**

Saludo y presentación.

Datos básicos:

Sexo, edad, antigüedad en el cargo/experiencia, nivel educativo/ perfil, rol que cumple en la organización.

En el marco de la pandemia:

### 1- Transformación digital

- ¿Cómo priorizaron el traspaso de actividades internas a lo digital?
- ¿Se realizaron relevamientos sobre disponibilidad de equipos e internet?
- ¿Se les proporcionó a los colaboradores herramientas para teletrabajar?
- ¿Cómo consideras que fue el nivel de adhesión al teletrabajo?

### 2- Comunicación interna



- ¿Elaboraron algún tipo de instructivo para el uso de canales digitales? ¿En cuáles?
- ¿Se hicieron recomendaciones a los líderes sobre el uso de las herramientas digitales y medios de comunicación?
- Teniendo en cuenta la incertidumbre al inicio de la emergencia sanitaria ¿Se crearon y difundieron mensajes para reducirla?
- ¿Normalmente se realizan relevamientos sobre comunicación interna, motivación y satisfacción?
- ¿Se hicieron relevamientos sobre satisfacción en cuanto a la implementación del teletrabajo?
- ¿Recursos humanos llevó algún tipo de control sobre la frecuencia de las comunicaciones?
- A nivel de gestión de la cultura y de clima organizacional ¿cómo trabaja normalmente el Sodre? ¿Algo cambió en materia de cultura organizacional y clima de trabajo a partir de la implementación del teletrabajo en este contexto?
- ¿Se realizaron actividades de integración online?
- ¿Hubo conflictos relacionados directamente con el cambio de tecnología que necesitaron de la intervención de recursos humanos?

### 3- Gestión de crisis

- ¿Cuál fue tu rol en el proceso de implementación del teletrabajo? ¿Cómo se organizaron?
- ¿Qué rol tiene Recursos Humanos en esta organización?
- ¿Cuáles crees que fueron los hitos, puntos destacables que pusieron a prueba al Sodre en el teletrabajo?
- ¿Cómo fue la primera comunicación a los funcionarios que pasaban a régimen de teletrabajo? ¿Cuáles fueron sus reacciones? ¿Eran las reacciones que esperaban? ¿Por qué?

### **15. 3 Pauta Sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.**

## Sondeo de opinión

 mmelo2509@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#) 

### Consentimiento informado

Esta encuesta se enmarca en el trabajo de tesis que la Sra. Michaela Melo está desarrollando sobre la implementación del Teletrabajo en el Auditorio Nacional del Sodre durante la emergencia sanitaria por la Covid-19. El objetivo de este estudio es comprender cómo fue este proceso y los factores que facilitaron y/o dificultaron el mismo. Este trabajo de tesis corresponde a la Licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República. Por ello es muy importante contar con tu opinión. Es relevante destacar que en todo momento se preservará la privacidad de la información recabada y sólo será utilizada con fines estadísticos. La encuesta consta en 25 preguntas y tiene una duración estimada de 15 minutos.

Desde ya muchas gracias por tu participación.

[Siguiente](#) [Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

### Sección 1: Información básica

Edad \*

- Menor a 18 años
- 18- 24 años
- 25-34 años
- 35-44 años
- 45-54 años
- Más de 54 años

Sexo \*

- Mujer
- Hombre
- No Binario
- No estoy seguro
- Prefiero no decirlo
- Otro: \_\_\_\_\_

¿En qué sector del Sodre desempeña su labor? \*

- Equipo de Atención al Público
- Equipo de Gestión de Públicos, Proyectos Educativos y Sociales
- Equipo de Capital Humano
- Equipo de Comunicación
- Equipo Financiero Contable
- Dirección Ejecutiva
- Coordinación Ejecutiva
- Consejo directivo
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Tienes personas a cargo (niños/as y/o adultos mayores)? \*

- Sí
- No



¿Cuántas personas viven en tu hogar incluyéndote? \*

- 1
- 2
- 3
- 4 o más

¿Te encuentras haciendo algún curso, capacitación o carrera? \*

- Sí
- No
- Tal vez

[Atrás](#)

[Siguiete](#)

[Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

## Sección 2: Transformación digital: acceso a las herramientas

¿Cuentas con acceso a internet en tu domicilio? \*

- Sí
- No
- Otro: \_\_\_\_\_

¿A cuál de estos dispositivos tienes acceso? \*

- Notebook
- PC (Computadora personal).
- Celular
- Tablet
- Otros
- Ninguno

¿Qué dispositivo consideras más deseable para trabajar? \*

- Notebook
- PC (Computadora personal)
- Celular
- Tablet
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Compartes el uso del dispositivo con otras personas? \*

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

En tu hogar ¿Cuentas con un espacio adecuado para desarrollar tu trabajo? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿De qué forma valoras la experiencia trabajando desde tu casa? \*

- Buena
- Muy buena
- Neutral
- Mala
- Muy mala

A partir de ahora prefieres trabajar \*

- 100% online
- 100% presencial
- Combinado

¿Qué tan satisfecho estás con el apoyo de la organización para trabajar desde tu casa? \*

- Extremadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Poco satisfecho
- No satisfecho

¿Cómo evaluaría la implementación del teletrabajo llevada a cabo por el Sodre? \*

- Buena
- Muy buena
- Neutral
- Mala
- Muy mala

Antes de que iniciara la emergencia sanitaria del país, ¿cuán importante era la tecnología para realizar tu trabajo? \*

- Muy importante
- Importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- Nada importante

Durante el proceso de implementación del Teletrabajo, las decisiones que tomó \* la organización ¿Fueron transmitidas de forma clara?

- Sí
- No
- Tal vez

A partir de esta experiencia el proceso llevado a cabo por el Sodre consideras \* que fue:

- Muy exitoso
- Exitoso
- Moderadamente exitoso
- Poco exitoso
- Nada exitoso

Atrás

Siguiente

Borrar formulario

### Sección 3: Canales de comunicación

¿Qué medios de comunicación \* utilizas más frecuentemente para comunicarte con tus compañeros de trabajo?

- Whatsapp
- Facebook
- Twitter
- Linkedin
- Zoom
- Google meet
- Gmail
- Instagram
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué canal de comunicación es de tu preferencia para el ámbito laboral? \*

- Whatsapp
- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Zoom
- Google meet
- Gmail
- Instagram
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia recibiste comunicaciones de tus superiores? \*

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

La comunicación con la organización fue fluida \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Tuviste inconvenientes para contactarte con tus superiores? \*

- Casi siempre verdad
- Usualmente verdad
- Ocasionalmente verdad
- Casi nunca verdad

A continuación, se realizan una serie de afirmaciones sobre las tics y el cambio. \*

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
Son imprescindibles para realizar mis tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilitan mis tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Han sumado tareas a las que ya tenía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me gusta usarlas para realizar mis tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tardo mucho en adaptarme a ellas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No quiero aprender a usarlas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No tengo suficiente formación en informática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los jóvenes se adaptan con mayor facilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Están integradas a mi vida cotidiana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Son más útiles para las nuevas generaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### El cambio \*

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Muy de acuerdo
Es siempre lento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los trabajadores se involucran en los procesos de cambios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me gusta cambiar, salir de la rutina sobre todo en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es común cambiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siempre recibo información sobre los cambios que se van a implementar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los cambios generan oportunidades para los que no saben cómo integrarse a ellos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Los trabajadores se resisten al cambio por miedo a perder el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me adapté al cambio porque era la única forma de mantener mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Atrás](#)

[Enviar](#)

[Borrar formulario](#)

## **15. 4 Consentimiento informado**

En el marco del trabajo de tesis que la Sra. Michaela Melo, C.I.: 4.701.310-1, está desarrollando sobre la implementación del teletrabajo en el Auditorio Nacional del Sodre durante la emergencia sanitaria por la Covid-19., se están realizando entrevistas a personas que estuvieron vinculadas a este proceso.

El objetivo de este estudio es comprender cómo fue este proceso y los factores que facilitaron y/o dificultaron el mismo.

Este trabajo de tesis corresponde a la Licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República el cual cuenta con un tutor de tesis que acompaña el proceso de elaboración.

Por ello, es muy importante contar con la opinión de las personas que trabajan en el Sodre y se invita a Usted a participar del proyecto a través de una entrevista, la cual tendrá una duración de aproximadamente 45 minutos.

La entrevista será registrada con grabador para realizar un adecuado tratamiento científico de la información. El material recabado será sistematizado y analizado de forma confidencial. Se utilizarán procedimientos adecuados para preservar la identidad de los y las participantes de la investigación (cambio de nombres personales, supresión de referencias que identifiquen a los y las participantes, etc.). Solo el investigador que desarrolla esta tesis tendrá acceso completo a los registros de las entrevistas, los cuales serán utilizados únicamente para el análisis y sistematización de la información.

Los resultados generales del análisis de las entrevistas formarán parte de la tesis.

Desde ya muchas gracias por su participación.

Al firmar, acepto las condiciones acordadas en el presente documento.

Firma:

Aclaración:

Fecha:

## 15. 5 Transcripción entrevistas a informantes calificados.

Previo a realizar la entrevista se lee el consentimiento informado y da autorización para comenzar a grabar.

### Informante 1

1- Se consulta por: Sexo, edad, antigüedad en el cargo/experiencia, nivel educativo/perfil, rol que cumple en la organización.

En 2010 comienza a trabajar con el ballet nacional con Julio Bocca que ingresa como director del ballet y de ahí trabajamos con él hasta el 2017 que renuncia. Aquí hay un cambio de dirección y en paralelo con este cambio de dirección con mi socia nos separamos por otras cosas, y bueno después me hacen la propuesta para entrar acá como jefa de comunicación del ballet nacional.

#### 1. Transformación digital

- En cuanto a la información: ¿Cómo se definieron las prioridades en el traspaso de actividades, documentos y contenidos al soporte digital?

En cuanto a contenidos artísticos se prioriza mucho, no éramos una institución con cero contenido digital, pero sí teníamos muy poco, realmente era algo que no era lo nuestro. Lo nuestro es el escenario, las giras nacionales e internacionales físicas y la verdad es que nos encontramos con una situación compleja. Desde este lado el ministerio de educación y cultura promocionó el “Cultura en casa” que es un portal donde pidieron que todas las instituciones vinculadas al ministerio culturales, artísticas, de contenidos, pudiéramos brindarles contenidos digitales que pudieran pasarse a ese portal y ahí nosotros, dimos lo que se pudo dar. Hay obras que no son filmadas para pasar por *streaming*, ni para ser vista por alguien en la computadora ni televisión. Esto planteó, si bien ya se sabía pero dejó sobre la mesa, que teníamos esa gran debilidad, porque acá se filman contenidos con el propósito de filmar, por un tema de preservación, pero no con el objetivo de difundir. En este sentido creo que se hizo mucho. En el caso del ballet empezamos a hacer obras filmadas, nos re-transformamos mucho, nos re-convertimos. Como no teníamos mucho para hacer empezamos a filmar obras con bailarines que propusieron obras, coreografías, yo me puse a pensar con el stage manager del escenario como podíamos filmar, y empezamos a crear ideas e hicimos unas obras tremendas audiovisuales que bueno, duró por ese momento porque no se pudo sostener porque esto volvió a la realidad. Estas obras las publicamos cada dos o tres semanas, la gente estuvo re copada,

porque claro fue filmado y pensado para lo digital, o sea de minutos. Esta fue una hermosa experiencia pero lo mismo, dejó en evidencia que nosotros no tenemos ni recursos ni capacidades ni elementos.

- ¿A nivel interno qué herramientas utilizaron?

No tenemos herramientas a nivel interno como intranet. El ministerio de educación y cultura en esta nueva gestión empezó a usar un programa que se llama redmine que es gratis, es un cambio pero bueno iba a darse más allá de la pandemia.

- ¿La organización estaba preparada tecnológicamente para el cambio? ¿Y mentalmente?

No, para nada y mentalmente creo que no, capaz que algunas persona sí. Yo por ejemplo me considero súper tecnológica, viste que a veces la tecnología la llevas o no la llevas ¿no?. Pero me doy cuenta que a veces uno entra en la vorágine del día a día y de cumplir las tareas y te quedas encerrada en esos casilleros y entonces cuando te agarra algo así de repente quedas medio ahí como flotando. Y a esto sumale el juego emocional, la emoción de lo que significaba para todos haber vivido lo que vivimos. Me acuerdo que las primeras semanas, al principio no te da para dimensionar mucho más que tratar de hacer algo para sobrevivir vos, más allá del laburo, estudio.

- ¿La organización realizó relevamientos sobre la disponibilidad de equipos y acceso a internet para saber si los empleados podían teletrabajar?

No.

- ¿Se les proporcionó a los colaboradores herramientas para teletrabajar?

Lo que hicimos es que mucha gente que tenía notebook se la llevó. Y en el caso de mi equipo, el de comunicación, que tienen computadoras grandes se las llevaron a la casa.

- ¿Cómo consideras que fue el nivel de adhesión al teletrabajo?

Yo creo que fue positivo, me parece que sirvió para la institución, sirve para todos los rubros, para el planeta entero para entender que no se necesita a la persona ahí trabajando 8 horas, pone más en evidencia que tiene que ver el rendimiento de la persona y compromiso, es una ecuación que no tiene nada que ver con el cumplimiento de las horas y presencia en la oficina. En este sentido muchas personas se dieron cuenta de esto. No todos porque capaz a algunos les cuesta más esta nueva estructura. También lo que me pasó con el equipo de comunicación que me parece es que trabajamos más.

## 2. Comunicación interna

- ¿Qué y cómo fue el rol jugaron de los líderes en cada una de las áreas? ¿Y los líderes informales? ¿Podrías detallarme cada uno de esos procesos?

Que buena pregunta, no te puedo contestar esta pregunta. Si te puedo contestar que nosotros cuando cae acá la pandemia, acá cambió el gobierno. El primero de marzo de 2020 asumen las nuevas autoridades, el nuevo consejo directivo, con un lineamiento muy claro y un proyecto cultural en este caso muy claro. Y eso fue duro para ambos lados, para ellos como estado primero encontrarse con la pandemia, como consejo directivo tener 400 planes en camino y encontrarse con que lo tienen que reformular y rever hasta donde se logra y a nosotros como institución porque nosotros somos fideicomiso Sodre. En el sodre somos como 800 personas, no recuerdo la proporción pero hay una gran proporción que es público y nadie lo va a tocar y que pasa, en este auditorio que creo que el 99,9% somos de fideicomiso creo que hubo una reacción extraña en el sentido en que nos encontramos en una situación en la que cambia el gobierno, cambian las autoridades y la gente se empieza a mover y a otra la movieron. Y entonces se hizo lo que se pudo, no sé si hubo una resistencia a nada, todos los cambios para bien o para mal convellan crisis, movimiento, resistencia, el ser humano tiende a la resistencia. Por esto yo no me animo a medirlo tanto porque se mezclaron las dos cosas, un cambio de gobierno y una pandemia.

- ¿Los funcionarios plantearon discrepancias o sugerencias respecto a las nuevas herramientas de trabajo? ¿Se hizo algo al respecto?

No, el equipo de técnica por ejemplo (vestuario, maquilladores, carpintería) todos se reconvirtieron. Mi equipo por ejemplo desde la comunicación pasamos a lo digital, pudimos seguir desde lo digital pero ellos (el equipo de técnica) si no tienen escenario ¿qué hacen? Por más que se lleven computadoras ¿qué hacen? Nada. En este sentido tuvimos que repensar las actividades, por ejemplo una chica que está estudiando archivología empezó a trabajar en un archivo para guardar la ropa de ballet. La gente buscó cosas.

- ¿Se habilitaron espacios de interacción presencial u online?

Si, cada equipo hacía su zoom. Yo presencial venía cada 15 días por ejemplo.

- ¿La organización motivó de alguna forma a las personas en este proceso de adopción tecnológica, prácticas de teletrabajo, clima y motivación?

Nada de eso.

- Teniendo en cuenta la incertidumbre al inicio de la emergencia sanitaria en Uruguay ¿Generaron mensajes o contenidos para reducirla a los trabajadores?

No, no se pensó eso. Pero no se pensó también por la inexperiencia en el sentido de que nos encontramos con una bomba.

- ¿Se centralizó o se descentralizó la comunicación? ¿Qué herramientas utilizaron? ¿Jerarquizaron de alguna forma la comunicación?

Acá no hay comunicación interna, la historia yo creo que recién con esta nueva gestión se está enderezando. La comunicación interna la empezamos a trabajar nosotros desde comunicación hace unos 6 meses con un boletín interno, simplemente con un boletín interno para nuestros equipos internos, con noticias, beneficios, etc. ¿Esto es algo? Si, es algo. Pero falta muchísimo. Dentro del equipo de comunicación no tenemos a gente que se dedique a esto, mi mayor recurso es Diego, que es el que encabeza el boletín y a veces es difícil porque tenemos muchísimo trabajo, tenemos muchos espectáculos, tenemos escuelas, es demasiado lo que hacemos. El equipo de comunicación debería ser el doble, esto el consejo ahora lo está viendo. Los auditorios, los equipos, es todo muy independiente y esto hace imposible generar nada de comunicación interna en este contexto. Este nuevo cambio (de gestión) va para ese lado, se empezó a mover. Yo apoyo estos cambios. Hay una cuestión de optimizar recursos porque somos del estado.

- ¿Cuáles fueron los canales principales de comunicación oficiales a nivel organización utilizados durante todo el proceso?

No hay canal de comunicación que predomine. El boletín como te dije empezó hace 6 meses. La comunicación interna como tal la lleva recursos humanos que igual no se puede llamar comunicación interna y es la gran pelea de las organizaciones porque antes la comunicación interna la llevaba recursos humanos. Este nuevo paradigma, recursos humanos se resiste. Por esto también sería importante trabajar en conjunto comunicación con recursos humanos.

### 3. Gestión de crisis organizacional

- ¿Quién, cómo y por qué se definió la implementación del teletrabajo en el Sodre?

Nadie diseñó nada, cada uno se fue para la casa. No hubo bajada de información, porque como te digo somos una organización muy grande que cada uno dirige cada uno de sus equipos. No tenemos una cultura armada y estructurada. En relación a mi equipo no hay plan de acción, fue prueba y error probamos drive, excel, whatsapp. He probado de todo, el asana, de todo. A nivel institución: Me limité a mi equipo. Recién

ahora con Martín (presidente del Sodre) se empezaron a generar direcciones, yo ahora voy a pasar a ser directora de comunicación. Recién ahora se puso un referente para cada gran área. Y me siento súper comprometida con el cambio de gestión. Martín tiene formación profesional técnica, esto es importante para la institución. Hay que poner gente al frente que pueda gestionar.

- ¿Estás conforme con los resultados? ¿Qué cosas mantendrías y qué cosas harías diferente?

Si, estoy conforme. Me ordenaría mejor, ya tengo una base. Bueno es más, ahora que ayer teletrabajamos porque había obras, ya mi orden es otro.

- ¿Qué ventajas y desventajas encuentras en el uso de las herramientas digitales considerando que hablamos de una organización de espectáculos?

Lo mejor que nos pasa a nosotros son las herramientas digitales, ahora estamos por implementar un CRM (**Customer Relationship Management**) que creo que vamos a ser la primera institución de espectáculos en tenerlo. El CRM va a ayudar a que las cosas sean más óptimas, que sea todo más rápido y eficiente.

- ¿Se hizo algún sondeo sobre la satisfacción y percepción del proceso?

No se hicieron, eso es algo que recursos humanos debería haber hecho pero no se hizo nada. Recién ahora desde comunicación estamos haciendo sondeos de opinión por ejemplo cómo piensan que estamos en accesibilidad, qué espectáculos les gustaría. No sé si hay satisfacción.

## **Informante 2**

Previo a realizar la entrevista se lee el consentimiento informado y da autorización para comenzar a grabar.

1- Se consulta por: Sexo, edad, antigüedad en el cargo/experiencia, nivel educativo/perfil, rol que cumple en la organización.

Psicóloga con especialización en organizacional y psicología del trabajo y organizaciones, maestría en sistemática. Estoy en la gerencia de capital humano hace casi 5 años. En un principio empezamos con lo que tenía que ver con el auditoria adela

reta y ahora estamos en un momento de cambio organizacional y ahora se está transformando mi rol a todo lo que es el fideicomiso que administra el Sodre en su totalidad.

- ¿Cómo priorizaron el traspaso de actividades internas a lo digital?

En lo que refiere a la parte administrativa: la parte informática siempre ha sido una herramienta, siempre la hemos tenido. Financiero contable, gestión humana, gestión de los públicos, comunicación- estas son las áreas transversales que dan servicio a todo. Toda la documentación hace tiempo que se digitaliza, cualquier nota que se firma todo se respalda de forma informática, esto era algo que ya se venía haciendo hace tiempo. Desde este punto de vista, si bien cuando hubo que trabajar a la distancia no hubo mayores cambios. Hay acceso remoto a través del team viewer para archivos que solo se pueden acceder desde la oficina.

- ¿Se realizaron relevamientos sobre disponibilidad de equipos e internet?/ ¿Se les proporcionó a los colaboradores herramientas para teletrabajar?

Comunicación que es un equipo de alrededor 8 personas que trabajan con programas específicos de diseño, lo que hicieron fue articular con las personas y llevar los equipos a sus casas. Una vez que la pandemia lo permitió hubo trabajo mixto, se hizo rotación. Algunos venían presencial otros desde las casas. Este régimen mixto facilitó la comunicación.

- ¿Cómo consideras que fue el nivel de adhesión al teletrabajo?

No hubo gente que se quejara por este régimen, esto fue todo acordado. En los momentos de cifras duras de covid ahí sí hubo un período que sólo la gerencia iba presencial. Ahí hubo una articulación entre nosotros, hubo solidaridad en lo referido al transporte, generaron burbujas, el trabajo presencial se dio 100% con todas las medidas. Si estaban presencial la gerencia igual se reunían por zoom para evitar contacto. En cuanto al híbrido se fueron considerando las situaciones particulares. Por ejemplo los que estaban más comprometidos por transporte o salud podían trabajar desde su casa por más tiempo.

El nivel de adhesión fue bueno si bien no tenían experiencia. Los mismos carriles de comunicación interna que tenían las jefaturas con sus equipos ayudaron.



- ¿Elaboraron algún tipo de instructivo para el uso de canales digitales? ¿En cuáles?

No, no se armaron. Si hay marcos generales, y como la estructura es muy grande (+1000 personas) gerencias y jefaturas tenemos mucha autonomía.

- ¿Se hicieron recomendaciones a los líderes sobre el uso de las herramientas digitales y medios de comunicación?

Fuimos teniendo feedback sobre cómo iba funcionando cada lugar y si podían facilitar algo. Como culturalmente estamos bastante aceitados en cuanto a la comunicación interna y el trabajo tiene una naturaleza de que está abierto todo el año desde las 6 am hasta la 1 am, la comunicación ya se da flexible: horarios, fines de semana. Hay una cultura previa a la pandemia, se dio natural todo, no hubo complicaciones.

- Teniendo en cuenta la incertidumbre al inicio de la emergencia sanitaria ¿Se crearon y difundieron mensajes para reducirla?

Lo que más nos llevo, y que desde gestión humana nos exigimos desde el 13 de marzo permanente planteando la foto del momento y comunicar, trabajamos mucho en lo que son protocolos, trabajamos con equipo de prevencionistas y hay un equipo de prevención de seguridad. Ellos fueron fundamentales. Los protocolos genéricos que bajaba el ministerio lo íbamos bajando a tierra para la institución: armarlo y comunicarlo. La comunicación fue permanente, nosotros no tenemos intranet, tenemos mail. Se hicieron comunicados formales seguidos.

El 13 de marzo cuando se declaró el cierre de los espectáculos públicos, al otro día nos citaron todos los gerentes y direcciones para ya ponernos a pensar que iba a pasar. Hicimos acuerdos y ya nos comunicamos.

- ¿Normalmente se realizan relevamientos sobre comunicación interna, motivación y satisfacción?

Relevamientos formales sobre cultura no hemos hecho, si es algo que tenemos mapeado a futuro, es uno de nuestros objetivos a trabajar. La trabajan actualmente con mucho mail, quieren generar otras políticas más claras.

- ¿Se hicieron relevamientos sobre satisfacción en cuanto a la implementación del teletrabajo?

No hubo actividades generales de integración tampoco vimos conflictos relacionados al cambio. Creo que en ese sentido fuimos una excepción.

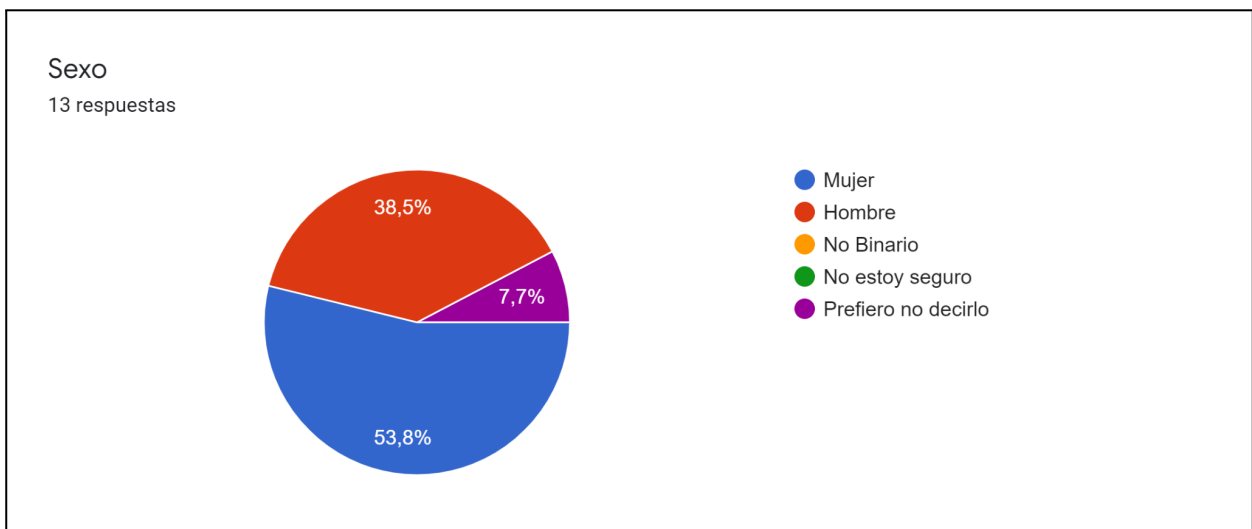
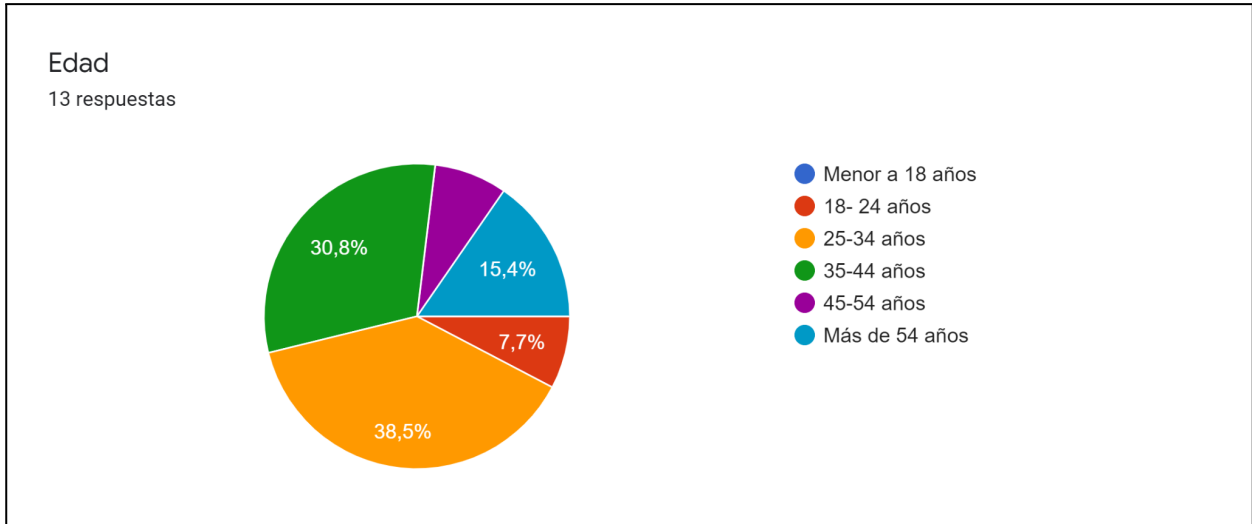
También te digo, no hubo seguros de paro, se logró que las personas mantuvieran sus puestos. Lo que si por el parate lo que es el personal eventual que se convoca si hay necesidad por ejemplo área técnica y atención al público, quedaron muchos meses sin

fuelle de trabajo, para ellos hicieron iniciativas, por ejemplo de armado de canastas, recolección de alimentos a nivel interno. La gente misma acá armó las canastas y se sostuvo por un buen tiempo: semanal, mensual en algunos casos. Trabajamos en conjunto con los sindicatos para ver quiénes eran los más afectados. Luego hicimos más iniciativas desde el punto de vista legal para lograr un seguro de paro especial para nuestro personal de atención al público.

- ¿Cuáles crees que fueron los hitos, puntos destacables que pusieron a prueba al Sodre en el teletrabajo?

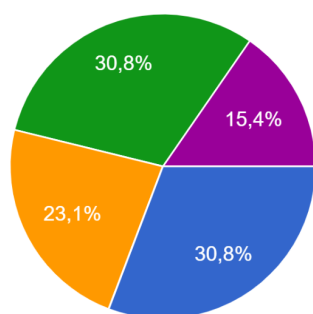
Nos convertimos y trabajamos siempre. Lo interesante hubiera sido hacer foco en la parte artística. Los contenidos no fueron a nivel de espectáculo se adaptaron a lo digital. La institución no paró nunca. Cuidamos los aforos, fuimos rotando, hubo actividad siempre, lo que no estaba era el escenario. Hubo turnos de trabajo, rotación. Fue favorable y beneficioso el equilibrio: no se afectó el salario, no tuvieron que venir siempre y se generaron nuevos desafíos. Los equipos transversales como comunicación, recursos humanos, administración fueron equipos que trabajaron hasta más porque tenían que sostener todo esto que se estaba haciendo.

**15. 6 Gráfico de respuestas del sondeo a colaboradores de sector administrativos del Sodre.**



¿En qué sector del Sodre desempeña su labor?

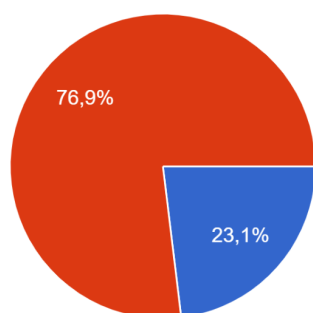
13 respuestas



- Equipo de Atención al Público
- Equipo de Gestión de Públicos, Proyectos Educativos y Sociales
- Equipo de Capital Humano
- Equipo de Comunicación
- Equipo Financiero Contable
- Dirección Ejecutiva
- Coordinación Ejecutiva
- Consejo directivo

¿Tienes personas a cargo (niños/as y/o adultos mayores)?

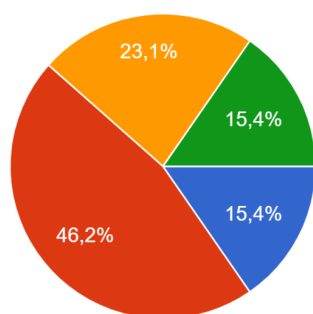
13 respuestas



- Sí
- No

¿Cuántas personas viven en tu hogar incluyéndote?

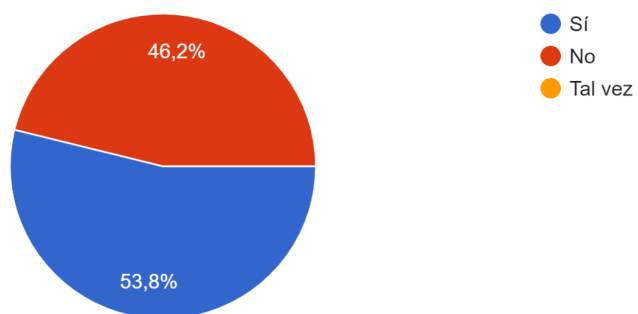
13 respuestas



- 1
- 2
- 3
- 4 o más

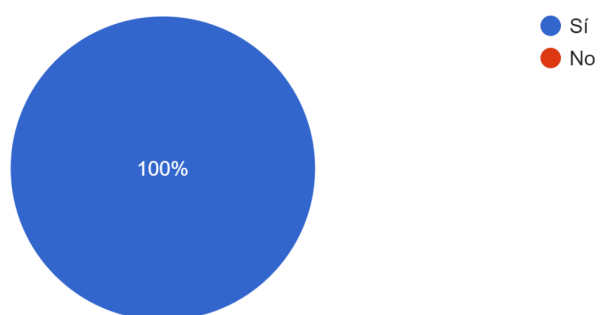
¿Te encuentras haciendo algún curso, capacitación o carrera?

13 respuestas



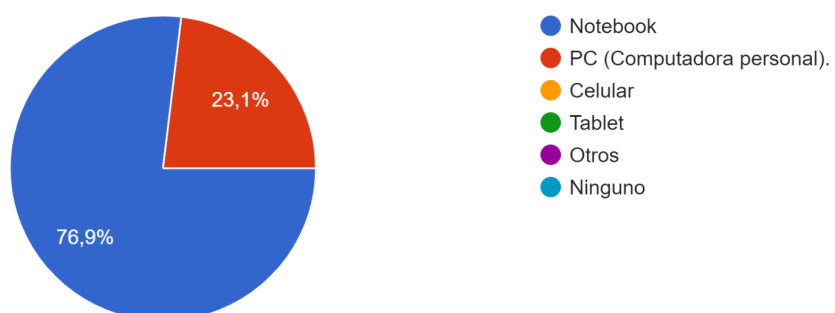
¿Cuentas con acceso a internet en tu domicilio?

13 respuestas



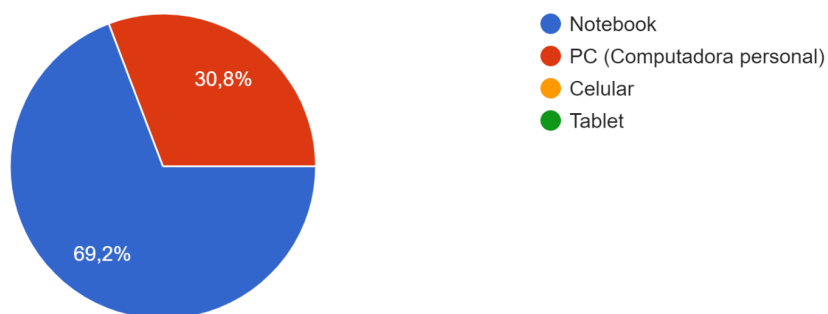
¿A cuál de estos dispositivos tienes acceso?

13 respuestas



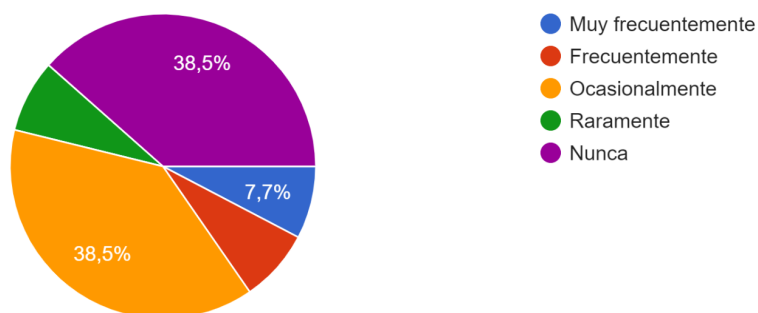
¿Qué dispositivo consideras más deseable para trabajar?

13 respuestas



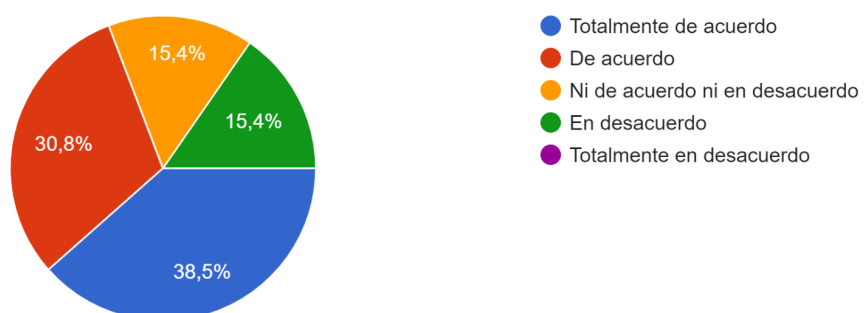
¿Compartes el uso del dispositivo con otras personas?

13 respuestas



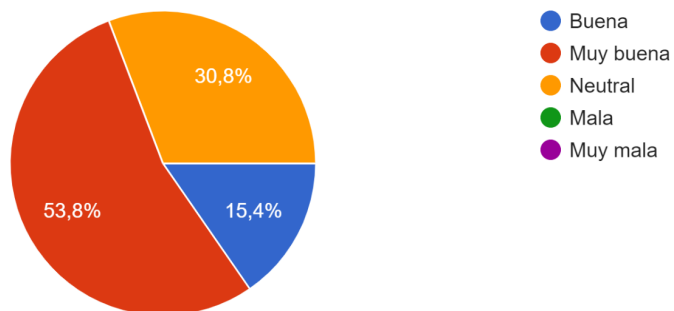
En tu hogar ¿Cuentas con un espacio adecuado para desarrollar tu trabajo?

13 respuestas



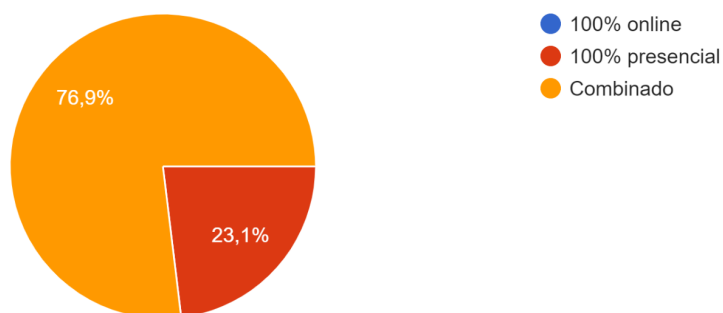
¿De qué forma valoras la experiencia trabajando desde tu casa?

13 respuestas



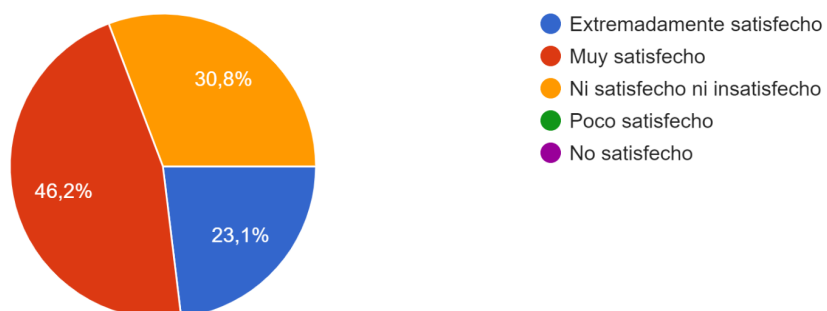
A partir de ahora prefieres trabajar

13 respuestas



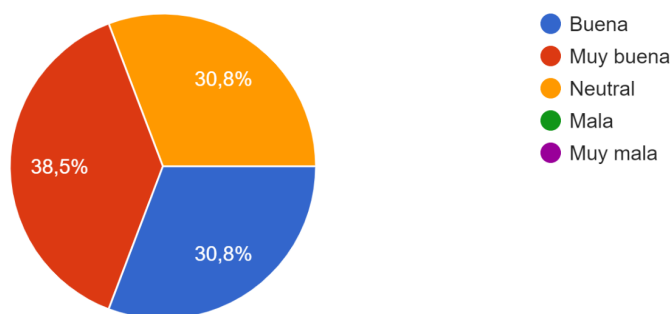
¿Qué tan satisfecho estás con el apoyo de la organización para trabajar desde tu casa?

13 respuestas



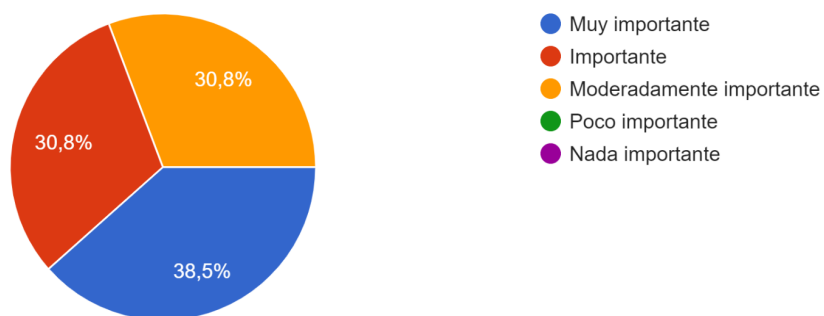
¿Cómo evaluaría la implementación del teletrabajo llevada a cabo por el Sodre? \*

13 respuestas



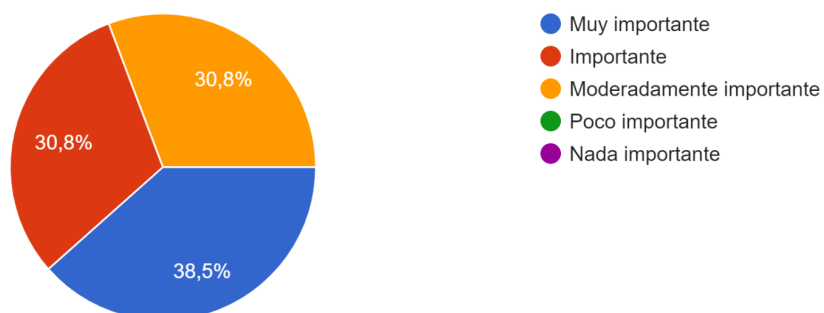
Antes de que iniciara la emergencia sanitaria del país, ¿cuán importante era la tecnología para realizar tu trabajo?

13 respuestas



Antes de que iniciara la emergencia sanitaria del país, ¿cuán importante era la tecnología para realizar tu trabajo?

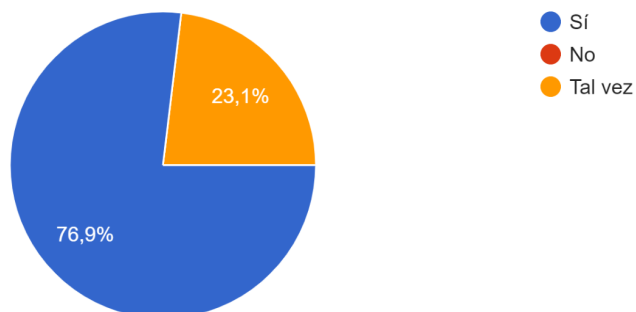
13 respuestas





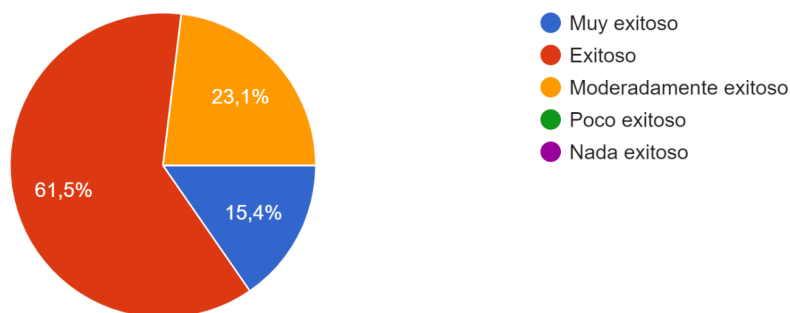
Durante el proceso de implementación del Teletrabajo, las decisiones que tomó la organización  
¿Fueron transmitidas de forma clara?

13 respuestas



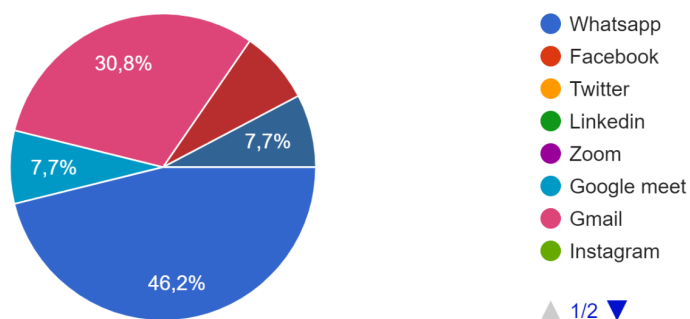
A partir de esta experiencia el proceso llevado a cabo por el Sodre consideras que fue:

13 respuestas



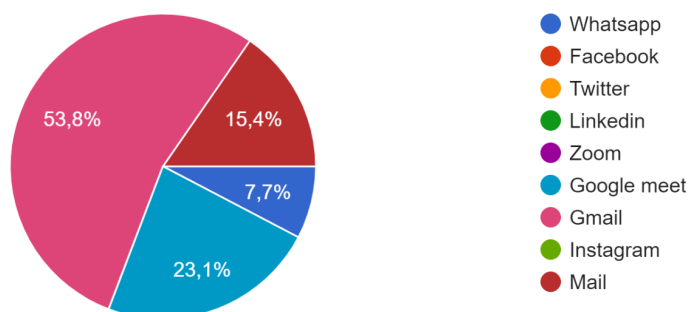
¿Qué medios de comunicación utilizas más frecuentemente para comunicarte con tus  
compañeros de trabajo?

13 respuestas



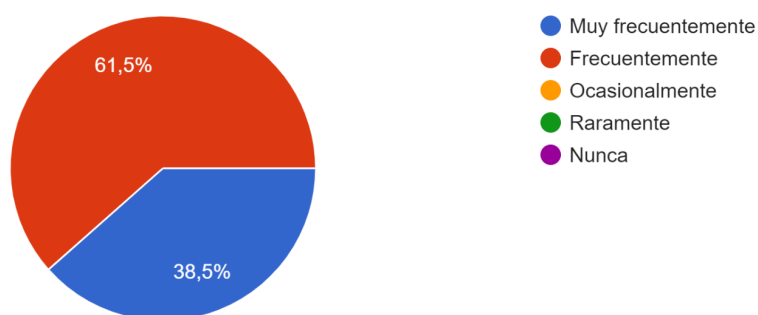
¿Qué canal de comunicación es de tu preferencia para el ámbito laboral?

13 respuestas



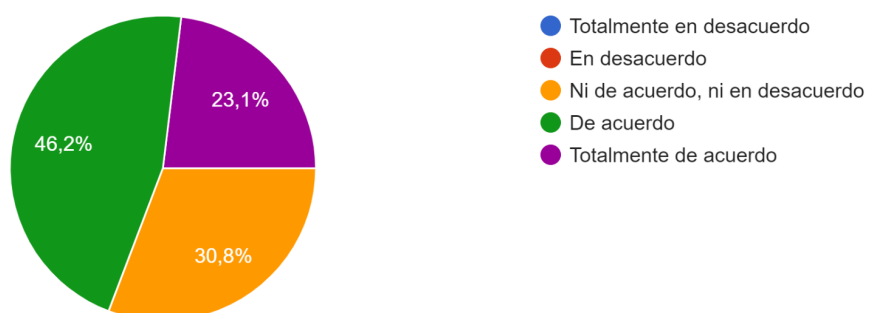
¿Con qué frecuencia recibiste comunicaciones de tus superiores?

13 respuestas



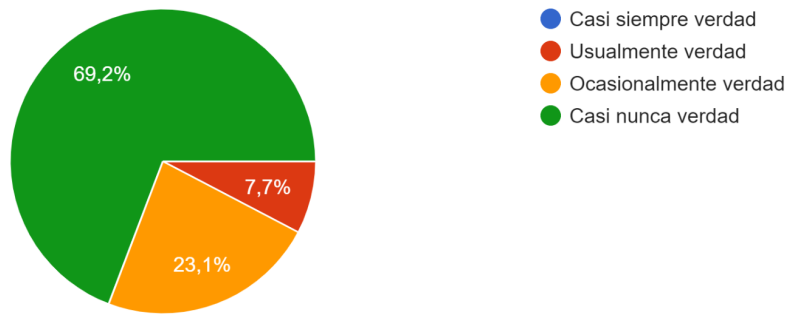
La comunicación con la organización fue fluida

13 respuestas



### ¿Tuviste inconvenientes para contactarte con tus superiores?

13 respuestas



A continuación, se realizan una serie de afirmaciones sobre las tics y el cambio.

